

산학연계(기업·공고) 맞춤형 인력양성 프로그램 수료근로자의 취업 후 초기 2년간 습속경험

임세영* · 최현숙** · 최규영***

<국문 초록>

이 연구는 산학(기업·공고) 연계 맞춤형 인력양성 프로그램(이하 '맞춤과정')을 수료하고 입직하여 2년 정도 근무한 수료근로자 3명을 인터뷰하여 그들의 취업 후 습속경험을 분석한 것이다. 연구자는 2008년 선행된 경력설계 연구를 기반으로 초기 습속의 과정을 의존적 근로자에서 독립적 근로자로 이행하는 단계로 보고, 맞춤과정 수료근로자가 현장에 배치된 이후 약 2년간 어떤 습속경험을 하는지에 초점을 두고 면담하고, 그 내용을 분석하였다. 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 기업이 신입자의 습속을 돕기 위해 실시하는 안내 및 교육으로서는 회사의 역사 및 현황, 근무수칙, 안전 등을 담은 신입사원 교육, 여러 작업 실무현장의 '맛보이기', 사수-조수관계 맺어주기, 매뉴얼 및 직무기준 제시 등이 있다. 이는 '통과의례' 같은 것으로서 습속의 기본적인 디딤돌이 된다.

둘째, 습속을 이끌어가는 상호작용과 자기성찰로서 구조화되어 있는 질책, 구성원 간 유대, 경험의 누적과 성찰을 통한 깊은 학습 등이 있었다. 공식적 조치에 의해 안면을 익힌 신입자는 선임자의 질책을 받으며 상당기간(1-2년) 험난한 인고의 과정을 거쳐 질책을 받지 않고 스스로 일을 할 수 있는 수준에 이른다. 수직적 위계질서보다 수평적 유대가 강조되는 조직에서는 쉽게 경험을 공유한다. 그리고 체보자는 자신의 경험을 돌아보아 적용하기, 조직에서 살아남기, 발견한 기술을 함께 공유하고 성장하기와 같은 것을 학습하였다.

셋째, 습속에 장애가 되는 환경 여건으로는 신입자의 습속에 대한 숙련자의 경계, 장시간 근로와 여유시간의 결핍, 저임금 등이 있었다. 일반적으로 숙련자들은 신입자에게 경계의식을 갖고 자신이 가지고 있는 암묵지를 노출시키려고 하지 않는다. 그러나 수평적 유대가 강조되는 조직에서는 서로 쉽게 기술을 공유한다. 단순 기술과 저임금의 기업특수기술도 습속동기를 유발하지 못한다.

연구결과는 맞춤과정 개발시 협약기업이 제시하는 직무뿐만 아니라 그 직무수행자들을 위한 습속지원제도 및 과정 등에 대해서도 분석하여 반영해야 함을 시사한다.

주요어 : 산학연계(기업·공고) 맞춤형 인력양성 수료근로자, 경력발달, 습속경험

* 교신저자: 임세영(sylim@kut.ac.kr), 한국기술교육대학교, 041-560-1101

** 한국기술교육대학교 HRD 연구소

*** 한국기술교육대학교 HRD 연구소

I. 서론

1. 문제 제기

산학연계(기업·공고) 맞춤형 인력양성 프로그램(이하 '맞춤과정')이란 중소기업과 전문계 공업고의 연계를 강화하기 위한 방안으로 2005년 13개 공업고에서의 시범운동을 거쳐 점차 확대 실시되고 있다. 2010년 2월 현재 전국 66개 공업고에서 실시되고 있다. 맞춤과정 참여 학생은 3학년 초 기업과 협약을 맺고, 학교가 제공하는 200~300시간의 맞춤교육과정을 이수한 다음, 현장실습을 거쳐 졸업과 동시에 협약한 기업에 취업하게 된다. 기업과 참여학생의 협약 근무 기간은 2년이다. 맞춤과정 수료근로자는 이 기간 중 근무무를 대체하는 산업기능요원 편입을 기다린다. 산업기능요원으로 편입되면 편입되는 시점부터 현역의 경우 34개월간 협약을 맺은 기업에 더 근무하게 된다. 이 사업에 참여한 중소기업은 맞춤과정을 통해 기업이 당장 필요로 하는 능력을 지닌 인력을 안정적으로 확보할 수 있게 되고, 참여 학생은 협약에 의해 취업을 보장 받을 뿐 아니라 병역대체복무와 연결되어 총 약 5년간의 근속을 통해 고도의 습속수준에 도달할 수 있는 기회를 얻게 된다는 것이 맞춤과정의 이론이다(임세영, 최현숙, 2008 참조).

그 동안 맞춤과정을 통해 배출된 인력은 2010년 2월 기준, 6,511명(중소기업기술정보진흥원 내부자료 참고)인데, 이 이론과 같이 맞춤과정이 중소기업 인력수급의 선순환구조 형성에 기여하며 작동되고 있는지에 대한 사실을 기반으로 하는 실증적 논의와 검증은 이루어지지 않았다. 제도의 개선이나 사업의 평가 차원에서 조사연구가 발표된 바 있으나(임세영, 최현숙, 2008; 이병욱, 류병구, 2008) 구체적으로 이 과정을 수료한 근로자들이 취업 후 산업현장에서 무엇을 경험하는지, 직장에서 부딪히는 문제에 어떻게 대응하고 있는지 등에 대한 세부적인 논의는 여전히 부족하다. 맞춤과정은 특히 성과 지표로서 수료자들이 직장에 입직후 실무적용 기간을 단축할 수 있다는 것을 강조하고 있기 때문에(임세영, 최현숙, 이연복, 2008) 수료근로자들이 입직초기에 경험하는 구체적인 사태의 이해가 필요하다.

임세영, 최현숙(2008)은 맞춤과정 수료근로자의 경력발달모형을 개념적 수준에서 맞춤훈련단계, 협약근로단계, 산업기능요원단계, 자주적 경력개발단계로 구분하였다. 구분된 각 단계는 이론적 구안으로 단계별로 수료근로자들이 무엇을 경험하고 어떤 어려움에 당면하며 그것을 어떻게 극복하는지 등은 실증적 연구를 통해 보완되어야 한다. 이제 맞춤과정이 시작된 지 5년이 지났으므로 실증적 연구가 이루어질 수 있는 조건이 성숙되었다. 이 연구는 2008년에 발표한 "기업·공고연계 맞춤형 인력양성 프로그램 수료자의 근로여건과 경력설계 실태" (임세영, 최현숙, 2008)에 관계되는 후속 연구로서, 당시 연구자들이 이론적으로 도출한 맞춤과정 수료근로자의 경력발달모형의 일부를 질적 연구를 통해 탐구하는데 의의가 있다.

2. 연구의 목적

이 연구는 산학연계 맞춤형인력양성과정 수료근로자의 경력발달 과정 중 협약근무 기간에 해당하는 취업 후 초기 2년간의 습속경험을 수료근로자와 인터뷰를 통해 구체적으로 기술하고 분석하여 이해하는데 목적이 있다.

3. 연구의 문제

Dalton 외(1977)의 경력개발 이론과 맞춤과정 수료근로자의 경력개발모형을 연결해보면 협약근로단계는 미숙련자에서 숙련자로, 의존적 근로 단계에서 독립적 근로단계로 이행하는 시기로서 현장실무자로서의 경력성장에서 매우 중요한 시기에 해당된다. 이 연구는 "맞춤과정을 수료한 사람들은 직무현장에 나아가 직무기술을 익혀 의존적인 근로 단계에서 독립적 근로 단계로 이행하는 습속과정에서 무엇을 경험할까?"라는 문제를 다음과 같이 세 가지로 구분하여 답을 찾고자 하였다.

첫째, 제보자들이 근무하는 기업의 규모와 생산품, 그들의 작업방식과 작업장의 분위기 등 제보자를 이해하는데 도움이 되는 배경 정보는 무엇인가?

둘째, 회사가 신규 입직자인 맞춤과정 수료자들에게 제공하는 시작단계의 안내는 어떤 것이 있는가? 이 과정에서 수료자들은 무엇을 경험하는가?

셋째, 실제로 수료자의 습속은 어떻게 이루어지는가? 수료자들은 습속과정에서 주로 누구와 상호작용을 하며 그 상호작용의 내용은 무엇인가?

넷째, 수료자들의 습속을 방해하는 요인들은 무엇인가?

II. 이론적 배경

1. 산학연계(기업·공고) 맞춤형 인력양성 프로그램 수료근로자의 경력발달 모형

앞서 언급한 바와 같이 선행연구에서는 Dalton 외(1977), Schein(1978) 등의 이론을 바탕으로 수료근로자들이 실천할 수 있는 경력개발모형을 구안하였다(임세영, 최현숙, 2008). 맞춤훈련단계, 협약근로단계, 산업기능요원단계, 그리고 자주적 경력개발단계 등 모두 4 단계로 이 모형은 수료근로자들이 시간의 흐름에 따라 거치는 경력단계를 구분하였다. 각 단계에 대한 특성을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다(<표 1> 참조)*.

첫째, 맞춤훈련단계이다. 이는 기업과 취업 협약을 맺고 예비근로자로서 자신이 선택한 협약기업의 직무를 잘 수행할 수 있도록 준비하는 단계이다. 전문계 고교 3학년 학생으로서 향후 자신에게 부과될 직무를 사전에 파악하고, 그 일을 수행하는데 필

* 경력 및 경력발달에 관한 개념과 이론에 관한 논의는 김홍국(2000); 임세영, 최현숙(2008) 참조.

요한 능력을 함양하는 시기이다.

<표 1> 맞춤형 인력양성과정 수료근로자의 경력설계 모형

구분 시계열	경력발달 단계	전문성 심화목표	조직내 지위 발달목표
1년	맞춤훈련단계	기능사 자격 취득	예비근로자 (미취업)
2년	협약근로단계	산업기사 자격 취득	의존적 근로자에서 독립적 근로자로 이행
3년			
4년	산업기능요원 단계 (특례업체)	기능장 혹은 기사 자격취득	독립적 근로자에서 지도적 근로자로 이행
5년			
6년			
이후 (30대 초중반)	자주적 경력개발 단계	기술사 자격취득	관리 및 지원적 지위

둘째, 협약근로단계이다. 협약근무란 맞춤형 인력양성을 시작할 때 기업과 맺은 취업협약에 의한 근무를 의미한다. 기업은 정규 학교 교육과정에 추가하여 맞춤과정을 이수하고 입사한 수료근로자가 기업의 경영방침과 조직의 미션 및 자신에게 맡겨진 직무를 이해하고 자신의 능력을 충분히 발휘할 수 있도록 적응과정을 지원하고, 습속을 통해 회사의 일원이 되도록 지원한다. 이 단계 말기에는 수료근로자가 의존적 근로자에서 독립적 근로자로 이행할 것을 발달 목표로 한다.

셋째, 산업기능요원단계이다. 산업기능요원제도는 병역자원 일부를 군 소요인원 충원에 지장이 없는 범위 내에서 국가산업의 육성, 발전과 경쟁력 제고를 위하여 병무청장이 선정한 지정업체에서 제조·생산 인력으로 활용하도록 지원하는 병역대체복무제도 중 하나이다(병역법 제34조; 중소기업청, 2006). 복무기간은 현역임영대상자는 34개월, 보충역편입대상자는 26개월이다. 이 시기에 수료근로자의 전문능력과 직업기초능력을 심화하여 독립적 근로자에서 지도적 근로자로 성장할 수 있다.

넷째, 자주적 경력개발단계이다. 한 사람의 직업인으로서 자신의 직업적 미래를 계획하고 실천한다.

<표 1>에 제시된 맞춤과정 수료자의 경력발달 모형은 개념적인 모형으로서 각 단계별로 참여자가 무엇을 경험하고 성숙하며 어떠한 결과에 도달하는지 경험적으로 검증하고 질적 접근을 통해 각 단계별 발달 과업과 과정을 더욱 구체적으로 기술할 필요가 있다.

2. 기능인의 직무 습속에 관한 선행연구

직무 습속에 관한 연구는 습속을 생산요소를 형성하는 독립변수로 보고 외적 환경요인이 습속, 즉 숙련형성에 미치는 영향의 정도를 통계적으로 검증하거나(박기성, 1993; 박기성, 1994; 김장호, 1995), 산업 내 숙련이 이루어지는 구조와 경로를 밝히는

연구(김중환, 1993; 김중환, 1996; 남기곤, 1994; 박경곤, 2001; 2005; 윤석천, 1997) 등 양적, 거시적인 접근이 주를 이루고 있다. 그러나 2000년대에 들어와 기능인의 습속과 관련된 질적 연구가 발표되고 있다.

기능인의 습속에 관한 질적인 접근으로 이지혜(2000), 최홍영(2003), 이지연, 고혜원, 정운경(2007) 등의 연구가 있다. 미용인을 중심으로 성인학습자의 성장과정을 연구한 이지혜(2000)는 미용분야에서 성공한 8명을 통해 습속과정을 입문학습기, 전문성학습기, 공유학습기로 구분하였다. 입문학습기는 처음 미용직에 입직한 때부터 직업정착 전까지의 시기로서 학습자는 강한 학습의욕이 있으나 취약한 학습 환경에 순응하는 과정이다. 전문성 학습기는 스스로 업소를 개업하거나 안정된 직장에 취업하여 직업 정착을 이룬 이후부터 직업 확장 이전까지의 시기로서, 재교육 프로그램, 스터디그룹, 미용클럽, 개인지도 등을 통해 고급기술이론을 학습하는 과정이다. 공유학습기는 새로운 역할의 확장을 경험한 이후의 시기로서 자기 고유의 전문영역을 가지고 자기주도적으로 자신만의 스타일과 기술을 개발해 가는 시기이다.

최홍영(2003)은 본 연구에서 관심을 가지고 있는 기능과 관련된 기계설계기술자의 습속과정을 현상학적으로 연구하였다. 최홍영(2003: 134-136 참조)에 의하면 기계설계 기술자는 새내기 시절 회사소개, 직무안내, 인적연결 맺어주기 등의 과정으로 기본기술자료를 학습하고 선임자와 일대일 관계를 통해 간단한 과제에서 출발하여 점차 복잡한 과제를 수행하도록 지도를 받아 독립, 응용과제를 수행할 수 있게 된다. 그러나 그 과정은 순탄한 것이 아니라 '극기의 터널 통과'와 같은 것이라고 한다. 최홍영(2003)은 '극기의 터널'을 기술 숙달을 위해 자신과 싸우는 과정으로 보고, 제보자의 개인적 경험과 내면적 성찰에 현상학적으로 접근하여 기술하였다.

이지연, 고혜원, 정운경(2007)은 제조업 종사자중 전문기능보유자(기능장, 기술사, 명장)로서 직업 생활에서 성공했다고 생각되는 사례를 발굴하여 이들의 경력경로를 추적 조사하고 경력개발의 성공요인과 장애요인을 분석함으로써 성공적 기능인의 경력개발모델을 제시하였다. 연구자들은 제조업분야 전문기능보유자 57명을 대상으로 포커스그룹 인터뷰와 심층면담 및 설문조사를 실시하여 그들의 일반적 특성 및 경력유형, 경력단계별 이·전직, 교육훈련 및 자격증, 경력단계별 직업변동의 핵심요인, 그리고 직업변동의 촉진과 장애요인, 사회적 지지형태, 직업의식 및 직무스트레스, 직업전문성과 직업가치, 은퇴 후 경력계획 등을 분석하였다. 이 중 참여자의 경력유형은 지속형, 전환형, 창업형으로 구분되고 이들의 전문적 지위와의 연관성을 중심으로 설명되었는데, 맞춤과정이 지향하는 경력발달모형은 지속형에 해당된다고 볼 수 있다. 지속형은 경력성장기가 길어 오랜 기간 경력성장에 필요한 교육과 훈련을 이수하며 전문가로 발전하는 경향이 있다고 한다. 이 연구는 또한 개인의 경력단계를 경력준비기, 경력형성기, 경력성장기, 경력성숙기로 구분하고 경력유형별로 경력단계별 특성을 기술하였다.

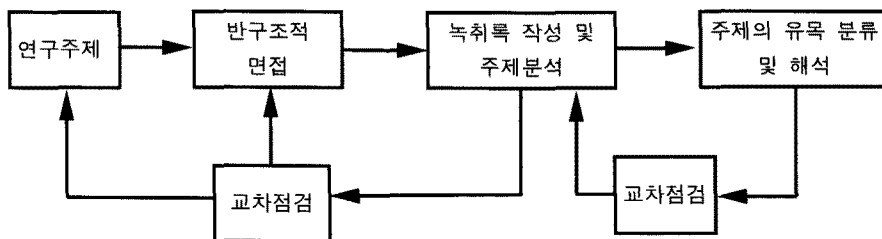
이지혜(2000)와 최홍영(2003)은 연구의 초점을 개인의 성장 및 학습과정에 두었기 때문에 개인이 습속과정에서 경험하는 외부 환경, 조직문화는 깊이 다루지 않았다. 개인의 직무능력 성숙 과정에서 개인이 무엇을 경험하고 내적으로 어떤 어려움에 부딪히며 또 그것을 어떻게 극복하였는지에 관찰의 초점을 두었다. 최홍영(2003)은 '극기의 터널'은 성장을 위한 필수과정이라고 주장하지만 이 인고의 터널을 통과하는 과정에

서 많은 탈락자가 발생하는 현실의 맥락은 설명하지 않았다. 이지연, 고혜원, 정운경 (2007)의 연구는 기능직으로 경력형성을 시작해도 생산기술이나 설계분야에서 최고 숙련수준까지 성장할 수 있다는 가능성을 실증적으로 보여주고 있다. 그리고 장기적인 관점에서 기능직으로 일의 세계에 입문한 사람이 경력성장과정에서 부딪히는 난관과 그것을 성공적으로 극복한 사례를 제시하고 있으며, 다양한 맥락으로 기능분야에서 성공한 사람들이 어떻게 어려운 환경과 난관을 성공적으로 극복하였는가에 중점을 두고 논의를 전개하였다.

Ⅲ. 연구의 방법

1. 연구절차

사회연구분야에서 질적연구는 기초적 혹은 생성적 접근, 민속학적 접근, 현상학적 접근, 토대이론(grounded theory)적 접근, 사례연구 등 다양한 유형으로 구분된다 (Merriam, 2001). 연구자는 질적연구방법 중 “사회적 실체와 현상이 어떻게 해석, 이해되고 경험되거나 생성되는가에 관심을 두는 해석주의자(interpretivist)적 입장 (Merriam, 2001; Mason, 2002)에서 “맞춤과정 수료근로자가 습속과정에서 겪은 경험의 질적 기술 및 이해”라는 연구목적에 적합하게 질적 면접방법을 통해 자료를 수집하고 분석, 기술, 해석하였다. 연구에 적용된 질적 면접방법의 절차는 연구주제에서 시작하였다. 연구주제에 적합하게 선정한 제보자를 대상으로 반구조적인 면담을 실시하고 면담을 녹취한 다음, 그것을 전사(transcription)하여, 소주제로 분석하였다. 분석된 소주제가 적합한지 다시 연구주제 및 비구조적 면접 내용과 교차 점검한 다음 소주제를 유목으로 분류하고 해석하였다. 유목으로 분류, 해석한 결과를 다시 녹취록 및 주제 분석 결과와 교차점검(cross checking 혹은 triangulation)하고 제보자의 확인을 받음으로써 편견이나 오해를 최소화하고자 하였다([그림 1] 참조). 또한 연구결과를 선행조사연구(임세영, 최현숙, 2008; 최규영, 2008)와 비교, 교차점검하였다.



[그림 1] 연구의 절차

자료분석 방법으로 연구자는 수집된 자료 내에서 패턴화된 규칙(patterned regulation)을 찾는 방법(Wolcott, 2008)을 적용하였다. 이러한 규칙을 찾아내기 위해 연구자는 주제분석(thematic analysis)을 실시하였다. 이는 제보자와의 면담에서 도출

된 단어와 문장을 분석하여 같은 개념의 주제를 갖고 있는 것들을 의미단위로 묶어 분류하는 방식이다(이용숙·김영천, 1998: 137). 제보자들의 면담 자료에서 반복적으로 등장하는 어휘, 주제, 장면 등을 조사하여 일정한 약호를 부여함(coding)으로써 자료를 체계화, 범주화하였다. 인터뷰에서 얻은 의미기술문과 추출된 주제, 핵심단어를 함께 해당 제보자에게 e-mail로 전달한 뒤, 우선으로 그 내용에 대해 통화하여 주제와 의미기술문의 유효성을 검증받았다.

2. 제보자

연구 자료의 원천인 제보자는 연구 목적에 적합하게 의도적으로 선정하였다(제니퍼 메이슨, 2002 참조). 탐구할 제보자의 선택을 위하여 먼저 공업고등학교를 졸업하고 초기 습속과정에 있는 13명을 면담하였다. 이들은 산학연계 맞춤형 인력양성 프로그램을 이수하고 중소기업 현장에 근무하는 수료근로자들이다. 이들 중 후속적인 면담이 가능하고, 소속한 기업의 규모와 생산품, 작업방식 및 작업장 분위기 등이 각기 다른 3명에 대해서는 심층적인 2차면담을 실시하였다.

선정된 제보자들은 소속 기업에서 라인조립, 셀조립, 단독 기계가공 방식으로 생산 업무를 수행하고 있으며, 예비면담자 중 일정 수준 숙련이 형성되어 독립적 작업할 수 있다는 진술이나 단초가 발견된 사람들이다. 즉, <표 1>의 경력설계모형 중 '협약 근로단계' 말기에 처해 있고, 조직내 지위 발달 목표인 '의존적 근로자에서 독립적 근로자 단계로의 이행'이 성취된 것으로 간주된 자들이다. 제보자가 소속된 3개 기업의 규모는 각각 101인 이상, 100~51인 이상, 50인 이하 이다. 각 기업의 조직풍토를 보면 규모가 큰 P 전자는 수평적 유대가 강하며, 그 다음 규모인 N 산전은 근로자간 위계성과 수직성이 강하다. 마지막으로 규모가 작은 소기업인 S 정밀은 정규직 외에 외국인, 비정규직 등으로 근로자가 구성되어 있으며 상호관계가 비체제적이다. 최종 확정된 제보자는 이진수, 김정호, 장세환 이다. 제보자의 소속 기업 생산품 및 규모, 근무경력, 직무, 면담일시 등은 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 연구제보자 인적사항 및 면담 일시

이름 (가명)	소속기업체 (생산품)	상시근로자수 (기업규모)	근무경력 (첫면담시)	직무	면담일시
이진수	P 전자 (PCB 제조)	약 200명 (101인 이상)	23개월	라인조립 및 검사	07. 09. 17/ 07. 10. 31
김정호	N 산전 (산업전기부품제조)	약 80명 (100~51인)	21개월	셀조립	07. 08. 29/ 07. 10. 29.
장세환	S 정밀 (노즐제조)	약 50명 (50인 이하)	21개월	가공	07. 09. 10/ 07. 11. 01

3. 조사도구

제보자의 습속 경험의 발굴을 위하여 반 구조화된 면담을 실시하였다. 이는 제보자에게 자유롭게 자신의 생각을 말할 수 있는 여유를 제공하는 동시에 연구자가 필요한 많은 정보를 얻을 수 있기 때문이다(Morse, Field, 1995). 연구자가 면담을 위해 준비한 질문은 회사의 생산품 및 규모, 작업조직, 직무내용 등에 관한 사항, 신입직원을 위해 회사가 제공하는 교육이나 안내, 매뉴얼, 직무기준, 회사에서 처음 일을 배울 때 도움을 준 사람, 동료와의 상호 관계, 기타 습속에 영향을 미치는 것들 등이다(<표 3> 참조). 연구자는 녹음기로 녹취한 인터뷰 내용을 반복적으로 듣고 전사하였다. 제보자의 진술이 표준맞춤법에 어긋나도 그대로 기술하였다. 의미전달에 오해의 여지가 있는 경우에는 괄호 속에 연구자의 설명 혹은 해석을 삽입하였다.

<표 3> 반구조화된 질문 목록

질문영역	질문
직무 및 근무환경	<ul style="list-style-type: none"> · 현재 근무하고 있는 회사의 주 생산품은 무엇입니까? · 회사에 근무하는 사람은 모두 몇 명입니까? · 현재 어느 부서에서 어떤 일을 하고 있습니까? · 하고 있는 일은 전후 공정은 무엇입니까?
신입직원의 습속촉진을 위해 회사가 제공한 것	<ul style="list-style-type: none"> · 입사 후 처음에 한 일은 무엇입니까? · 회사가 일을 쉽게 배우도록 제공해준 것은 무엇입니까?
처음 일을 배울 때 도움을 준 사람	<ul style="list-style-type: none"> · 일을 처음 배울 때 도움을 준 사람은 누구입니까? · 구체적으로 어떻게 도움을 주었습니까? · 그것이 얼마나 도움이 되었습니까?
동료와의 상호관계	<ul style="list-style-type: none"> · 일을 배우고 익혀나가는 과정에서 동료들과의 관계는 도움이 되었습니까?
기타 습속을 방해하는 요인	<ul style="list-style-type: none"> · 임금이나 근로시간 등 여러 근로 조건 중 습속을 저해하는 것은 무엇입니까? · 습속을 촉진하기 위해 개선되었으면 하는 것이 있다면 무엇입니까?

IV. 결과 및 해석

1. 제보자들의 배경이 되는 기업 정보

먼저 제보자 3인이 습속을 경험하고 있는 회사의 규모, 주요 생산품, 작업조직과 작업분위기를 포함한 실무상황, 함께 일하는 사람들의 특징 등을 살펴보기로 한다.

가. P 전자

이진수는 다국적 기업과 대기업의 전기·전자 제품에 사용되는 PCB부품을 생산하는 P 전자에 다닌다. 그가 하는 일은 PCB 기판 조립 검사이다. 종업원은 200여명 정도며, 급여는 인근의 전자부품 회사와 비교해 다소 높은 수준이다. 현장 기능 인력들은 나이가 비슷한 20대 남자 근로자가 주를 이루며, 산업기능요원으로 병역특례를 받는 기능 인력들이 많다. 회사는 병역특례를 받는 산업기능요원이란 이유로 일반 기능 인력과 다른 대우나 차별을 두지 않는다. 월급제이며, 인사평가를 받는 반장 직급 이하는 모두 사원이다. 현장은 위계적 구조보다 동료의식이 강하고 수평적인 구조를 이룬다.

P 전자는 다국적 기업의 부품을 생산하므로 영어로 된 매뉴얼도 있고, 직무보수 교육도 원청 기업을 중심으로 실시되고 있다. 현장 내 라인작업을 통해 생산이 이루어지고 있으며, 정규 근로시간 이외에 주당 20~30시간 정도 추가 근무를 할 만큼 잔업과 특근이 많다. 그러나 회사의 사정상 피치 못할 경우를 제외하고는 개인의 사정이 고려되어 잔업 참여 여부를 근로자가 결정할 수 있게 한다. 노조는 없으며, 동호회 지원, 외국어 수강지원, 생활안정자금 지원 등 근로자를 위한 복지제도가 비교적 양호하게 갖추어져 있다.

나. N 산전

김정호가 근무하는 N 산전은 생산직 근로자를 중심으로 노조가 결성되어 있으며, 선임자와 신입자 사이에 수직적인 관계가 강하다. 이 회사는 산업용 전기용품을 만드는 회사로 전량을 공기업에 납품한다. 생산품의 특성상 국내에서 몇 업체들과 함께 과점적인 지배력을 갖고 있다. 그러나 생산 수량에 제한이 있고, 그마저 최저가격입찰제에 의해 가격이 결정되기 때문에 수익률도 낮아 생산량이 늘어나도 이익은 크게 늘지 않는 수익구조를 가지고 있다. 수주량에 따른 유연한 고용이 경영상 요구되나 퇴직 인원이 발생하면 신규 충원을 하지 않는 '자연감소를 통한 고용량 조절'을 하고 있다. 이 배후에는 사측의 고용조정을 방어하는 노조가 있다. 김정호는 회사 추천을 받아야만 산업기능요원이 되기 때문에 노동조합에 가입하지 않았다.

N 산전에는 면담 당시 80여명의 근로자가 근무하고 있었으며, 그 중 연구부서 직원이 30% 정도였다. 자동화 라인은 없고 수작업 방식으로 제품을 생산하며 그 방식은

A, B, C, D, E 의 다섯 공정으로 구분되어 있고, 직원의 숙련 수준에 따라 할 수 있는 일이 각 공정마다 다르다.

노동조합의 존재로 안정적으로 근무할 수 있는 직장은 담보되지만 수익이 늘지 않는 회사의 경영 여건상 급여는 높지 못하다. 김정호의 급여는 2년째 최저임금이다. 입사 한지 거의 2년이 지났지만 여전히 '막내'로 일을 하고 있으며, 선임자 혹은 상사들은 엄하게 시키는 일을 맡없이 하기를 요구한다.

다. S 정밀

장세환은 같은 학교를 졸업한 친구와 함께 섬유기계에 사용되는 정밀부품을 제조하는 S 정밀에 다니고 있다. 생산되는 제품은 특성 상 고부가가치의 정밀 제품이며, 생산에 투입되는 기계도 머시닝 센터나 방전가공기 등 고가의 장비들이다. 그가 하는 일은 CNC 공작기계 조작이다. 생산부 기능공은 공작기계 기술을 습득할 수 있어 향후 고숙련 기능 인력이 될 수 있다. 그러나 이런 회사의 위상이나 습속의 기회에도 불구하고 장세환은 회사에 만족하지 못한다. 함께 입사한 친구 다섯 중 셋은 벌써 이직하였다.

S 정밀은 안전을 중시하여 매월 1회씩 안전 교육을 실시하고 있다. 그 결과 20여년간 무재해업체이다. 인사담당자는 신입 기능인력을 위한 교육을 일주일에서 열흘간 회사소개 및 각종 안내, 안전, 보건, 공정설명 등 입직자 교육을 실시한다고 연구자에게 말한 적이 있다. 그러나 장세환과 그의 친구 네 명이 처음 입직하였을 때 바로 기계 조작을 시작했다는 것으로 미루어 신입 기능 인력을 위한 입직교육은 형식적이며, 선임자에게 배운 비형식화된 직무교육이 습속을 도와주었을 것으로 추측된다. 이 회사는 주 40시간 근무제 도입을 피하기 위하여 정규직을 50인 이하로 유지하고, 그 외 소요인력은 외국인 근로자나, 비정규직으로 대체한다. 장세환의 급여는 최저 임금이며, 잔업과 특근이 잦다. 장세환은 식사와 기숙사 등에 대해서도 불만이 많다. 그러나 급여 체납이 없고, 안전을 중시하는 분위기에서 근무하는 것을 다행으로 생각한다. 이 회사는 노조가 없고, 고참-신참 간 상하관계도 미약하며, 인사부서가 직접 인력배치와 과업을 관리한다.

이상, 제보자 3인이 근무하는 3개 기업에 대해 정리해 보았다. 규모가 크고 회사 내 수평적 분위기와 우수한 복지제도 속에서 근무하는 P 전자 라인 조립의 이진수, 중소 기업으로서는 중간 규모이지만 불리한 수익구조와 제품 개발을 하는 연구직에 비중을 두는 경영 방침과 노조의 고용방어로 기능근로자의 신규입직이 제한되어 있으며 수직적 분위기의 N 산전에 근무하는 김정호, 조기 이직, 외국인근로자 및 비정규직의 고용 등 근로조건이 낮을 것으로 추측되는 S 정밀에 근무하는 장세환이 각기 다른 환경에서 일을 통해 기능을 숙달하면서 무엇을 경험하였는지 다음에서 자세히 살펴본다.

2. 수료근로자의 습속 경험

이 절에서는 앞에서 기술한 회사에 대한 기본 정보를 참조하며 3인의 제보자들이 경험한 것을 바탕으로 습속과 관련되는 내용을 분석 기술하였다. 인터뷰를 통해 얻은

자료는 단락별로 구분하여 약호를 부여한 다음 유목화하고 범주화하는 과정을 통해 분석하였고, 연구자가 추출한 습속과 관련된 주제로는 회사가 신입자를 위해 제공하는 안내 및 교육, 실제 습속과정에서 발생하는 인적 상호작용과 자기성찰, 습속에 장애가 되는 요인 등을 발견할 수 있었다.

가. 신입자를 위해 제공하는 안내와 교육

초기 입직자들이 회사의 일에 익숙하지 않은 단계에서 구체적으로 경험한 것들은 '신입자 교육', '맞보이기', '사수 정하기', '매뉴얼과 직무기준' 등이었다.

1) 신입자 교육프로그램

제보자 이진수의 진술을 통해, 우리는 기본적 습속안내 제도인 신입자 교육프로그램에 대해 알 수 있었다. 일반적으로 수료근로자가 학교를 떠나 협약기업에 들어가게 되면 회사는 신입자 교육프로그램을 통해 그들이 회사에 적용하는데 필요한 기본적인 정보를 제공한다.

처음에, 회사에 가서 회사가 발전한 [...] 과정 같은 것을 배웠어요. 그러니까 이 회사가 [...] 어떻게 커서 어떻게 순익이 나가고, 어떻게 구성됐나 그런 것에 대해서 교육을 받았구요(이진수).

이진수는 신입자 교육프로그램을 통해 회사의 역사와 발전과정, 매출액 및 순이익 등을 포함한 회사 현황, 회사의 조직 등에 대해 교육을 받았다. 그러나 김정호와 장세환은 신입자를 위한 체계적인 교육을 경험하지 못하였다. 2007년 기업-공고연계 맞춤형 인력양성과정 수료 근로자를 대상으로 실시한 조사에 의하면 신규 입직자로서 체계적인 신입자 교육을 이수했다는 사람은 전체 응답자 167명중 66명(39.5%)이었다(임세영 외 2008: 89).

2) 맞보이기

중소제조업 현장에서 널리 활용되는 신규 입직자를 위한 입문과정은 이진수와 김정호가 '맞보이기'라고 표현한 순환적 직무 경험 과정이다. 특정 부서에 배치하기 전에 일종의 오리엔테이션 과정과 같이 현장에서 이루어지는 여러 작업을 경험해 보도록 하는 것이다.

처음에는 1팀에서 그냥 1팀이 어떻게 돌아가는 지 맞배기라 해야 될까? 그냥 그런 식으로 간단히 배워 봤어요.. 한.. 일주일 정도 맞배기 정도로. 다음에 2팀으로는 안가고 바로 3팀으로 갔어요. 2팀하고 3팀하고는 하는 일이 비슷해요(이진수).

전자장비 제조회사인 P 전자에 다니는 이진수는 맞보이기 단계에서 낯뻐 훈련도 받았다. 앞에서 언급한 바와 같이 그 회사는 제조파트가 1팀, 2팀, 3팀으로 구성되어 있었는데 1팀에서 그는 기관에 부품을 끼우고 단자에 납땜을 하는 작업을 배웠다.

수십이랑 초음파장비 만드는 그런 부서가 나누어져 있어요. 수십하고 땀하는 거죠. 인두기로. 기존에 학교에서 했던 땀이랑 회사에서 했던 땀 방법이 달라요. 칩에 이렇게 (땀질 하는 흉내를 내며). 다르기 때문에 제일 먼저 배웠던 게 인두기 잡는 거죠.. 그러니까 칩 같은 거 땀하는 거였구요. 거기서 한 2주 정도 일을 했어요(이진수).

이 과정에서는 그다지 숙련이 요구되지 않는 일은 기존 근로자들과 함께 일을 해

보게 한다. 예를 들면 김정호가 처음 해보았던 포장 같은 작업이다.

처음에 포장을 했어요. 딱 들어와 가지고 포장을 하는데 그 때는 형들이랑, 형들하고 제 나이 또래에 한 명이 더 있었어요(김정호).

수료근로자가 경험한 순환적 직무경험 과정은 숙련 될 때까지 한 직무에 머물게 하는 것이 아니라 '맛보이기' 정도로 작업자가 그 일의 절차와 특성을 파악하면 다음 단계로 이행하게 한다. 이는 직무 전체를 파악하고 자기가 맡게 될 일이 어떤 맥락에서 이루어지는지 이해하게 하는데 목적이 있다. 이 과정은 본인이 하게 될 업무의 이해에도 도움이 되고, 각 작업조의 여러 사람을 만나게 되어 새로운 환경에 적응하는데도 유익하다. 이 때 신입자는 피보호자적인 대우를 받는데 예를 들어 김정호는 이 기간 동안 잔업을 면제 받았다.

처음에 보름인가 이주일인가? 이 동안은 회사에서 적응하는 기간이라고, 회사에서 결정한 게 아니라 조장들이 나름대로 정해서, '이 기간 동안 회사에 적응해라'(라는 뜻으로) 조장들이 이런 식으로 잔업을 안 시켰어요(김정호).

현장에서 실무를 직접 경험하고 다른 근로자들과 상호관계를 맺으며 이루어지는 '맛보이기'의 주요 목적은 현장 상황 파악과 적응이라고 할 수 있다. 이 과정이 종료 되면 신입근로자는 근무 부서 배정을 받게 된다.

3) 사수 정하기

사수는 신입 근로자를 인솔하며 구체적인 과업을 함께 수행해 나가는 지도적인 숙련자이다. 그는 단순히 연장자의 의미를 갖는 '형'과는 다르고, 같은 부서 혹은 조직 내 먼저 입직한 일반적으로 선배라 부르는 선임자와도 구분된다. 이런 사수-조수관계는 일부 대기업에서 시행하고 있는 선배-후배 관계나 멘토링 제도처럼 명문화된 것은 아니다. 경영진이 의도적으로 짝을 정해주는 경우도 있지만, 김정호와 이진수의 경우에는 배정받은 부서에 들어갔을 때 자신이 맡게 될 업무 위치에서 가장 가까운 곳에 있는 숙련자 중 한사람이 사수가 되었다고 한다. 체보자 김정호는 사수를 친밀하게 작업을 지도해주고 다른 숙련 작업자들의 질책이나 비난으로부터 보호해 주는 역할을 하는 사람이라고 하였다.

이진수는 사수라는 말보다 형 혹은 선배라는 용어를 썼다. 그의 선배에 대한 진술에는 인간적 친밀성 뿐 아니라 다른 사람과의 관계에 대한 우호적 개입과 적극적인 기술지도 활동들이 포함되어 있다.

그 형이 항상 하는 말인데. 일을 할 때는 자신 있게 하래요. 내가 잘못 했으면 잘못했다. 다음부터 그런 것에 대해서 불량을 내지 않겠다. 그런 식으로..[시인하고] 그냥 전체적으로. 제가 잘못한 부분이 보이면 '그건 아니다'. 일을 하면서 말해요. '그건 잘못된 거다.' 충고 같은 거 되게 많이 해줘요. 잠깐 잠깐씩 그런 충고 같은 거 많이 해 주고 많이 도움이 되요. 그리고 의지할 수 있는 형이고 선배고(이진수).

작업상 오류가 발견되거나 불량이 발생하면 지적해주고, 또 상급자에게 그로 인해 꾸중을 들을 때는 잘못을 시인하고 '다음에는 그런 일이 생기지 않게 하겠다' 라고 자신 있게 말하는 법을 지도해 준다. 지도를 위해 정해진 시간이 있는 것이 아니라 일을 하면서 수시로 안내해준다. 그래서 그는 이진수에게는 의지할 수 있는 형이고 선배다. 사수는 신규 입직자들에게 있어 초기 습속을 안내하고 지도하는 사람이다. 그는 회사에 먼저 입사하여 경험을 축적한 사람으로서 신입자가 알지 못하는 회사에 대한

여러 가지 정보를 전달해주는 통로가 된다. 그 정보에는 표면적으로 공개된 정보와, 공개되지 않은 비공식적인 정보가 뒤섞여 있다. 신뢰가 형성된 사수가 전달해주는 정보는 신규 입직자들이 회사에 적응하는 것을 돕는다.

김정호나 이진수에게서 보는 것처럼 사수가 반드시 나이가 많고 무게가 있는 인물이어야 하는 것은 아니다. 제보자 장세환에게 처음 회사에서 하는 일을 가르쳐 주고 안내한 사람은 자신과 동갑이며 그들은 얼마 지나지 않아 친구가 되었다.

여기서 기계를 알려 주는 사람은 제 친구(예요). 저하고 나이가 비슷한데 생년이 같으니까.. 뭐 친구사이로 했죠.

친구가 되었어요?(연구자)

[웃으며] 친구 먹었어요. 그렇게 뭐 어려운 게 없으니까. 뭐 일대일로 알려주는 거니까. 뭐 어려운 거 없고. 장난식으로 “너 이거 왜 못해!” 이런 식으로 (말해요) (장세환).

제보자를 통해 알 수 있었던 사수는 인간관계에서도 가장 가깝기 때문에, 이진수가 경험한 것과 같이 진심어린 충고를 해주고 믿고 의지할 수 있는 선배고, 때론 방패와 같은 존재이며, 김정호가 경험한 것과 같이 신뢰할 수 있는 사람이다. 그들은 가족관계에서 친형이 갖는 역할 즉, 엄격하기도, 친근하기도 하며, 상호 신뢰할 수 있으며, 의지할 수 있는 존재이다. 그러나 장세환에게서 보듯 반드시 연장자 같은 지위를 갖는 것은 아니다. 장세환에게 사수는 친구이자 자신의 과업에 대한 검사 확인자이다. 신규 입직자의 초기 습속에서 사수의 역할은 매우 중요한 의미를 갖지만 생산직 근로자 내부의 조직화 수준이 낮은 경우 사수-조수 관계가 매우 느슨한 관계로 존재할 수 있음을 시사한다.

4) 매뉴얼과 직무기준

입직 초기의 기능공들에게 매뉴얼은 일에 대한 공식적인 안내서와 같다. 매뉴얼은 단위작업의 절차나 소요시간과 품질기준을 제시해주는 표준이기도 하고, 그동안 많은 작업자들의 경험을 바탕으로 만들어진 작업지침서이기도 하다.

이진수는 입직 초기 한글 매뉴얼을 보고 업무를 익혔고, 작업에 익숙해진 뒤에는 영어 매뉴얼 속의 영어를 역으로 이해할 수 있게 되었다.

그걸(영어로 된 매뉴얼) 보구 이제 한글로 된 게 있잖아요. 그걸 보고 일을 하다보면. 이제 한글로 본 걸로 계속 따라하다 보면, 그 거 안보고 해도 되요. 그게 그런데 저절로, 저절로 되요. 이걸 이렇게 하면 되고 이걸 이렇게 하면 되고 외국 매뉴얼을 딱 보면. 그 영어가 아~ 그거구나.. 이거구나 이제 딱 알 수 있어요(이진수).

장세환은 사수가 매뉴얼을 주며 스스로 기계 가공 작업을 해보라고 지시하였는데, 그 매뉴얼은 전부터 신입자들이 배워야 하는 것들을 정리해놓은 책자 같은 것이다.

부서에서 매뉴얼이라고 해야 되나.. 전문적인 건 아닌데.. (전에도) 배우는 사람이 있었잖아요. 내려 올 때 그 사람들이 정리해 온 책이 있어요..[...] 이걸 보면서 그림을 보고 그 다음에 기계 한 대를 그냥 저한테 딱 주면서.. “니가 한번 해봐라” 하고 시간이 얼마나 걸리는지 지켜보지요. 작업표준서에 10분이라고 되어있으면 10분에 마쳐야 되요. 그리고 이런 식으로 한 번 해보고 확인 말고, 이렇게 몇 번 다음에 괜찮다 싶으면 제가 혼자 알아서 하는 거죠(장세환).

김정호의 경우에는 매뉴얼이 없이 도면 만 주어졌다.

회사 체계가 그렇게 되어 있어요. 회사에서는 거의 형들한테 배워야 돼요. 제가 직접 도면을 보면서 알 수는 없잖아요. 도면 한 번 봤다고 솔직히 누가 이렇게 다 알아요. 예? 자세한 설명. 그 어떻게 해야지

불량이 안 나고. 이런 걸 다 자세한 설명이 있어야 될 거 아녜요. 도면 한번 봤다고 내가 불량을 하나도 안 낼 수 없는 거고(김정호).

도면은 작업지시서의 일부분으로 작업 결과 도달해야 할 표준 목표가 제시되어 있다. 불량은 표준목표에 도달하지 못했을 때 발생하는 것으로 작업자의 작업방식에 따라 발생할 수도 있고 발생하지 않을 수도 있다. 불량이 발생하지 않는다는 것은 숙련되었음을 의미한다고 볼 수 있는데 반복을 통한 암묵지의 축적을 통해서 가능하다. 이런 암묵지, 즉 선배만의 노하우의 전수는 신입자의 조기 직무 적응을 위해 절실히 필요하다. 그러나 김정호는 어디서부터 작업을 시작해야 하는지, 구체적으로 어떻게 작업해야 하는 지 등에 대해 사전 설명 없이 도면을 보며 시행착오를 통해 스스로 방법을 터득하거나 선배들에게 육을 먹으며 가르침을 받았다.

신입자에게 친절한 매뉴얼은 매우 중요한 길잡이 이다. 분주하게 일하고 있는 숙련자들에게 일일이 물어서 배우는 것은 심리적인 부담도 되고, 또 그것을 가르쳐주는 사람이 바쁘고 여유가 없는 경우 물어보기조차 어려운 경우가 발생한다. 매뉴얼은 미숙련 작업자가 일을 배우는 과정에서 가장 손쉽게 의지할 수 있는 것이다. 이진수와 같이 한글로 번역되어 작업내용과 작업지시가 충분히 전달되는 매뉴얼로 초기 적응이 쉬운 경우도 있고, 장세환과 같이 축적된 경험이 녹아있는 책자를 통해 스스로 작업을 익히기도 한다. 그러나 김정호는 신규입직인력이 적어 회사가 전혀 신입직원에 대해 배려하지 않는 상황에서 주어진 도면만으로 스스로 그 작업을 하기도 한다. 불량을 내지 않으려면 선임자의 설명이 절실히 필요하다. 선임자들의 설명이 작업 안내서 역할을 하기 때문에 호의적인 선임자 뿐 아니라 적대적인 선임자들까지도 의지하지 않을 수 없었다.

작업 표준 혹은 직무 기준은 품질관리와 관련하여 생산된 문서로서 매뉴얼보다 좀 더 체계화 되어 있다. 이는 숙련수준을 단위 시간당 생산량으로, 혹은 단위 과업 소요 시간으로 통제하고 개인별 숙련 수준을 부여하는 기준이 되기도 한다. 습속수준을 향상시키고 싶은 근로자는 상급수준의 요구에 부응하기 위하여 다양한 습속방법을 찾아야 한다. 공식적으로 제공되는 방법을 적용하든, 새로운 효율적 작업방법을 발견하든, 체득하든 일정 수준에 이르렀을 때 현장 내에서 독립적인 직무수행자의 역할을 부여받게 된다.

작업표준의 최저요구 수준은 현장에서 생산활동을 하기 위해 필요한 최소한의 성과 수준이다. 신입자에게 이것은 습속을 요구하는 기준과 같다. 요구하는 기준에 미치지 못하면 근무태만은 아닌지 의심받게 되거나 계속 미숙련자 대우를 받게 된다.

예전에는 이제 코어를 감으면서.. 그 때 이렇게 2줄이 있거든요. (이 분야에 기술개발이 이루어져서) 제가 들어온 뒤에는 이게 하나에서 둘로 바뀌어서 2번을 감아야 되요.. 한 대인데 2번을 감아야 되요. 제가 일하는데 걸리는 시간이.. 하나에서 둘로 넘어가면서 시간이 좀 더 늘어나잖아요.. 거의 2배 가까이.. 근데 그 것을 이해를 못하고.. 너는~ 물량이 디게 적게 나온다.. 그래서 뭐 감시 하겠다 라는 말이 딱 나오고요(김정호).

이상 중소기업에서 회사가 신입자에게 공식적으로 제공하는 습속을 위한 안내 및 교육은 신입자 교육프로그램, '맛보이기'라고 불리는 순환적 직무경험을 통한 전반적인 직무파악기회 제공, 사수라는 직무지도적 선임자와 연결고리 맺어주기, 매뉴얼과 직무기준 읽고 적용하기 등이 있음을 확인하였다. 회사가 공식적으로 제공하는 신입자 교육, 맛보이기, 매뉴얼과 직무기준 등을 통해서도 깊이 있는 기술을 배우기는 어

렵지만 잘 활용하면 보다 용이하게 실무에 적용할 수 있다. 사수-조수 관계를 통해 맺어지는 인적 연결고리는 지속적으로 습속과정에 영향을 미치지만 종속적 관계라는 심적 부담을 내포하고 있다. 이에 대해서는 다음에서 논의하였다.

나. 습속을 이끌어 가는 상호작용과 자기성찰

공식적 입문단계를 통과한 제보자들은 실제적 수련에 해당하는 습속과정을 밟아가게 된다. 실제로 습속을 이끌어 가는 요인은 무엇인지 확인하기 위하여 면담내용을 분석한 결과 선임자 및 동료라는 인적환경과의 상호작용과 개인 경험과 성찰이라는 주제로 집약되었다. 즉, 습속은 작업자 개인이 한편으로는 인적 환경과 상호작용을 통해, 다른 한편으로는 재료와 공구 및 기계를 다루는 과업과 대응하면서 얻는 경험을 통해 누적되어 가는 직무능력이라고 할 수 있다. 습속과 관련된 상호작용 양식으로 가장 두드러진 것은 선임자의 질책과 다른 동료 구성원과의 유대이다. 그리고 근로자 자신의 경험과 성찰이 깊은 학습을 유발한다.

1) 선임자와 후임자간의 상호작용을 지배하는 구조화되어 있는 질책

질책은 위계적으로 구조화되어 있다. 질책은 어떤 의미에서 가장 자주 사용되는 '교수법'이다. 이 질책을 극복하는 것이 기능인들이 숙련기술을 익혀나갈 때 가장 힘든 것이다. 질책을 받으면서 기술을 익힌 제보자는 그 기술을 자기 스스로 대가를 지불하고 익힌 것이라는 인식을 갖고 있었다. 여러 가지 양태로 발현되는 질책은 제보자들에게 기능 인력으로서 숙련 수준에 이르지 못한 미숙함을 알게 해주고, 본인 스스로 습속 동기를 갖게 하는 작용을 한다. 앞서 사수에 대한 이진수의 기술에서도 언급되었지만 신입자에게 질책은 일상과 같았다. 선임자는 질책을 통해 신입자들에게 보다 높은 수준의 숙련을 요구하는 것이다.

(이전 생략) 그 형이 가르쳐준 대로 못하면 욱이 뒤 따라와요.. 어떻게든, 다~ 욱이 나오면서도 그 일을 어떻게든 배웠어요(김정호).

위계 관계가 강한 현장에서 근무하는 김정호의 경우, 습속과정에서 처음 경험한 상호작용은 엄격하게 가르쳐준 것을 빨리 습득할 것을 요구하는 선임자의 질책으로 나타났다. 그에 따르면 피해의식이 있는 선배들이 "나도 이렇게 대우받으며 성장해왔다. 너도 그렇게 받아라."라는 식으로 질책과 욱설을 하였다는 것이다. 그 정도가 심해서 김정호는 마치 그들이 자기에게 복수심을 갖고 있는 사람들 같았다고 하였다.

다 자기 생각들만 하고 나를 괴롭히기 위해서 회사를 다니는 것 같았어요. 그 형들도 다 겪어 온 거래요 그게.. 자기 침에 딱 들어 왔을 때요. 이게 왜 그런지.. 침 좋은 회사 들어 왔으면 모르는데 나쁜 회사에 와가지고 위에 형들이 계속 욱하고 뭐라 뭐라 하고 "나도 이렇게 성장했다. 너도 이렇게 성장해라." 복수심을 갖고 저를 대했어요(김정호).

숙련을 요구하는 질책의 모습은 제보자들이 경험한 것처럼 때로는 가혹하게 혼을 내는 공격적인 모습으로 나타났다.

그 데이터(측정값)가 최고 팀장님한테 가서 그게 잘못됐다 싶으시면.. (그가) 관리자분을 혼내시는 거죠. 그러니까. 그 관리자가 혼내면 저를 혼내겠죠. 그런데 그 관리자가 잘 혼내는 것보다, 저의 선배가 저를 되게 많이 혼내요(이진수).

제보자 이진수가 무엇을 잘못하여 중간관리자한테 지적받고 난 다음에 사수라고 할 수 있는 그의 선배는 그를 더 호되게 혼냈다. 그는 선배의 질책과 다른 관리자의 질책 사이에 질적으로 차이가 있음을 시사한다. 이 제보에서 주목할 점은 질책이 위계적인 계통을 타고 내려온다는 것이다. 고위 관리자는 중간관리자를 야단치고 중간관리자는 작업 실무자를 야단치고 실무자는 그 잘못을 저질은 신입자를 야단치는 식이다. 질책은 한 계단을 내려갈 때마다 더욱 분노와 짜증이 강하게 섞여 나온다. 그래서 신입사원이 감내해야 하는 질책은 “되게 많이” 되는 것이다.

맨날 똑같은 일 하는 건데.. 한 두 번 틀리는 것도 아니고.. 자꾸 틀리나구.. 저도 제대로 보고하는데도.. “어 이거 왜 안 되는 거지..” 숙련이 안 되다 보니까.. 그런 것 때문에 많이 혼났구요...(이진수)

이진수가 질책을 받는 이유는 “맨 날 하는 똑같은 일인데 한두 번도 아니고 자꾸 틀리는 것”이다. 질책하는 사람은 이진수가 마치 잘 할 수 있는데 충분히 주의를 기울이지 않기 때문에 실수를 한 것이라고 생각하고 주의해서 하라고 야단을 쳤다. 이진수는 그것을 의식하고 제대로 해내려고 노력하는데 “숙련이 안 되다 보니” 잘 되지 않는다. 그는 미숙련자로서 피할 수 없는 것이라면 이것은 실수가 아니라 ‘미숙련’이라고 생각한다. 이것이 숙련자와 미숙련자의 차이인 것을 현장에서는 인정하지 않는다는 것이 그가 말하고자 하는 것이다. 미숙련자는 숙련자로서 ‘실수’했을 때 받아야 할 질책의 강도와 동일한 수준의 질책을 하루 이틀도 아니고 1년씩, 숙련에 도달할 때까지 지속적으로 받아야 된다고 하였다.

언제쯤에 안 혼나게 됐어요? (연구자)

1년 될 때까지 계속 혼나면서 배웠죠(이진수).

질책은 이진수의 경우 숙련 수준에 도달할 때까지 이어졌다. “계속 혼나면서 배웠다.”는 것은 무엇을 가르쳐 줄 때, 신입자이기 때문에 모를 수 있고, 잘못할 수도 있다는 점을 감안하여 차근 차근 지도해 주는 것이 아니라 일단 혼낸 다음 가르쳐 주었다는 것이다. 어떤 의미에서 질책은 신입자 이진수를 숙련으로 이끄는 주요 수단이라고 볼 수 있다. 이진수의 경우처럼 질책이 일상화되어 있다면 이 질책을 견디어 낼 수 있는 사람만이 현장에서 기술을 배울 수 있다. 그것을 견딜 수 없는 사람은 실수를 하고 큰 질책이 떨어질 때마다 이직이나 전직을 선택하게 될 수 있다.

2) 습속을 촉진하는 동료 간 상호작용

김정호, 이진수, 장세환 모두가 사수 이외에도 선배(형), 또는 후배, 관리자 등 회사 구성원들로부터 자신이 모르는 것을 배움으로써 일정부분 습속에 도움을 받았다. 구성원을 통한 배움은 습속이 현장에서 구성원들에 의해 이루어짐을 나타낸다. 이러한 습속과정은 사수와 의 상호 관계를 통해 형성되는 숙련보다 더 복잡한 구조를 가진다. 사수 이외의 구성원과는 생산목표 달성이라는 공동 목표로 맺어져 있고, 그 이상의 인간적 관계 발달은 다소 객관적인 선을 그어 유지되는 경향이 있다. 그 이유는 그 관계에 속한 구성원 모두가 피고용인으로서 자신을 보호하려는 심리상태를 가지고 있기 때문이다. 자기보호 심리가 지배적인 상황에서 기술을 전수해주는 사람과 좋은 유대관계를 맺는 것이 매우 중요하다.

노하우는 잘 가르쳐 주나요?(연구자)

비밀도 많고, 막 그런데.. 제가 그 형들한테.. 어떤 노력을 해서라도 친해질 수만 있다면은.. 굉장히 잘

자르쳐 줄 수 있어요.. 친해만 진다면.. 새로 (들어와) 이렇게 약한(좋지 않은) 관계면 가르켜 주고 싶은 것도.. 안 가르켜 주고.. (김정호)

마치 사춘기 또래 집단처럼 확실한 자기편이라고 생각되는 사람과는 매우 친밀한 관계를 맺고 기술도 잘 가르쳐주지만 그렇지 않은 신입자에게는 거리를 두는 정도가 아니라 적대적인 태도를 보인다는 것이다. 김정호는 자신에게 그렇게 적대적으로 대하는 선임자들 스스로 신입자 단계에서 이전의 선임자에게 당한 경험이 있기 때문이라고 하였다. 그가 볼 때 상호 협력적인 유대관계가 형성되기만 하면 쉽게 가르쳐주고 배울 수 있을 것이라고 한다. 좋은 유대관계에 의한 숙련을 경험한 이진수에게서는 자신의 습숙을 위한 상호작용에 자신감을 가지고 있었다.

지금 하는 부서는 그렇게 잘 도와줘요. 다 일을 할 줄 알아요. 한 부분 파이널 검사 몇 명 못하거든요. 파이널 검사는. 저하고 어떤 한 명, 선배님 한 명이 할 줄 아세요.. 그 쪽 부분을 제하고는 다 모든 부분은 다 할 수 있으니까.. 이쪽 부분이 부족하면은 이쪽 부분 도와주고, 저쪽 부분 부족하면.. 저쪽 부분.. 도와주고 (이진수).

가르쳐 주는 게 동료였어요? 선배였어요? (연구자)

그게 선배였을 경우도 있고요, 후배였던 경우도 있어요. 후배가 "이렇게 하면 빠른 거 같아요..형", "어 빨라." 이렇게 하면 수량을 더 많이 뽑을 수 있는 그런 것들이 있어요. 도움을 받을 수 있는 데가 더 많은 거 같아요. 후배일 경우도 있고, 선배일 경우도 있고(이진수).

직무순환을 통해 구성원 모두가 단위 부서의 직무 어느 것이든지 수행할 수 있는 조직이기 때문에 개인의 능력보다 팀의 성과가 중요하게 받아들여지는 분위기가 형성되었다. 선배뿐 아니라 후배에게도 배운다는 것이다. 김정호가 근무하는 현장과는 대조적인 분위기를 갖고 있는 이진수의 회사조직이 궁극하였다.

회사 내의 위계질서가 어떻게 되요?(연구자)

저희... 위계질서라기보다는 저희 개념은 그거예요 다 똑같아요.. 맨 아래는 이렇게 차이를 안 뒀요.. 주임급 이상 있잖아요.. 반장급 이상, 그 쪽 아래를 다 차이를 안 뒀요. 다 동일해요. 그냥 다 사원이에요.. 일반 사원, 특별병도 일반 사원 취급을 해 줘요(이진수).

이진수에 따르면 주임급, 반장급이 아닌 일반 사원들은 모두 동일한 지위를 갖는 수평형 조직이 상호학습을 촉진한다. 같은 것을 배우더라도 개방적으로 평등한 관계의 동료로부터 배우는 것이 더욱 능률적임을 이진수와 대화에서 확인할 수 있었다.

장세환은 한 작업장 내에서 근무하는 구성원이 동료라기보다는 관리자란 의식이 더 강했다. 장세환에게서는 관리자와 사원이라는 관계 속에서 배우고 가르치는 일이 일어났고, 배우는 경험을 보고할 때 수동적이고 소극적인 심리가 표출되었다.

저보고 한 번 해보라고 하고요, (저는) 한 번 그냥 해요. 그 담에 뒤에서 문제 생길 일은 없었는데.. 그렇게 뭐.. 그것도 제가 할 수 있는 건 시키는 데.. (내가) 할 수 없는 건 그냥 반장님이 줘서 하고요 (장세환).

반장님이 한 번 시켜 본 다라고 이야기 했잖아요. 그럼 충분히 다 할 수 있는 일인가요?(연구자)

뒤에서 뭐 보고 물어보고 반장님이 한 번 알려 주시고 그걸 다시 한 번 제가 혼자서 해보는 거.. 그리고 막히는 거 있으면 다시 알려 주시고 처음부터 다시 알려 주시고. 왜 이게 잘못됐는지 알려 주시고, 이런 식으로... (배우지요)(장세환).

3) 자기 경험의 누적과 성찰을 통한 학습

중소기업 기능 근로자의 습속과정에서 근로자 개인의 경험이 갖는 의미는 상당히 크다. 인력개발 지원체제가 잘 갖추어진 대규모 기업에 비하여 상대적으로 지원체제가 미약한 중소기업에서는 습속을 위한 조직의 지원보다 개인적 경험과 성찰의 비중이 더 크다. 대기업에서는 조직의 지식이 시스템에 체화되어 있어서 그에 맞춰가며 일하다 보면 습속이 되지만 중소기업에서는 일을 수행하면서 얻는 개인의 경험에 습속이 좌우된다. 즉, 중소기업에서는 사업주가 개인의 습속에 큰 관심을 가질 수 없기 때문에 개인이 습속을 이루기 위해서 스스로 노력해야 한다. 개인이 경험을 통해 배우는 것은 직무 효율을 높이는데 도움이 되는 기술도 있지만, 배우는 방법에 대한 학습이라든지, 대인관계능력이라든지 여러 가지 기초적인 능력도 있다. 열악한 근로 환경 속에서 입직 초기 단계를 통과한 김정호는 회사에서 무엇을 배웠느냐고 묻는 질문에 다음과 같이 대답하였다.

배운 거 있죠. 이 회사에 다니면서.. 저는 이 회사 다니면서 어떤 회사든 심지어 사람을 욕하고 막 때리는 회사에 가도 1년 이상은 버틸 수 있어요. 겪어 봤기 때문이에요. 우리 회사에서 솔직히 조립하는 일이지만 뭐 우리 회사에서 하는 일은 볼트 쪼이는 그런 일밖에 없어요. 딱 회사 뭐 선반이라고 막 (어려운) 그런 걸 해도 다 버틸 수 있어요. 1년 이상은 다.. (격양된 목소리로..) 경험~! 경험! 그걸 배웠죠(김정호).

그는 경험을 통해 ‘사람을 욕하고 때리는 회사에 가더라도 1년 이상은 버틸 수 있는’ 것을 배웠다는 것이다. 지금 하는 일은 단순 조립이지만 다른 어려운 기계를 다루는 회사에 가더라도 그는 다 버틸 수 있다고 말한다. 그가 경험을 통해 배웠다는 것은 어려운 상황도 이겨내는 인내심뿐 아니라 그러한 상황에서도 관계를 맺으며 배워 나갈 수 있는 능력이라고 생각된다. 그 경험의 내용이 무엇인지 좀 더 구체적인 대답이 듣고 싶었다.

일에 대한 경험을 말합니까 회사 조직에 대한 경험을 뜻합니까?(연구자)

조직과 일에 대한 경험 두 개 다 배웠어요. 그건 형들한테 제가 어떤 욕을 먹더라도... 형들한테 최대한 물어봐서라도 그 일을 빨리 터득하려고 노력을 해요(김정호).

경험을 통해서 습속이 이루어지는 것은 숙련이 갖는 속성에 기인한다. 지식의 적용이나 동작이나 반복하는 과정에서 불필요한 것은 소거되고 효율적, 효과적인 행동만 남게 하는 것이 경험이며 이것이 누적된 것이 습속이기 때문이다. 경험은 자기도 모르게 통찰을 이끌어 내기도 한다. 개인적으로 내부에 쌓인 경험은 성찰을 통하여 보다 성숙해 진다. 그 성숙이 개인적 의미와 연결될 때, 보다 높은 수준으로 이행이 가능함을 김정호의 격양된 목소리를 통해서 알 수 있다.

김정호가 버티기를 배우는 동안 이진수는 동료와 더불어 관리자 없이도 자율적으로 일을 해나가는 방식을 배웠다.

그런 것은 좀 많이 알게 됐어요. 그러니까, 저희가 라인 관리를 안 해 봤는데도 저희가 알아서, 그러니까 이 정도면 라인이 끊기겠다, 끊기기 전에 뭘 해야겠다. 그런 거 있잖아요. 그런 것은 저희가 알아서 하죠. 관리자 분이 없어도. 한.. 몇 일 동안은 저희가 알아서 할 수 있어요.. 그런 능력이 생긴 거 같거든요(이진수).

‘저희가 알아서’ 일을 한다는 것은 전체 작업을 동료들과 함께 조율하고 관리하는 기술을 습득하였다는 의미다. 경험을 통해 이런 능력을 갖게 된 것이다. 자신의 능력이 신장되고 있는 것을 느낀다는 말을 받아서 언제 그렇게 느끼는지 물었다.

그러면 언제 그렇게 잘 성장하고 있다는 걸 느껴요?(연구자)

그러니까 남들이 모르는 걸 제가 알고 있죠. 남들이 이걸 하면서도 남들이 잘 모를 때.. '이걸 내가 알려줘야지..' (생각해요). 그럼 '아~ 이렇게 하면 빠르구나..' 그렇게 느낄 때 있잖아요.. 제가 그렇게 가르쳐 줬는데.. (남들이)"이렇게 하면 빠르구나.." 그럴 때 (이진수).

Braverman(1974)은 숙련노동자로서 구상기능을 발휘하여, 자신이 그것을 인지하였을 때 희열을 느끼게 된다고 하였다. 이진수는 "아~! 이렇게 하면 되는구나" 하는 희열을 경험하였다. 희열에 대한 경험은 숙련을 보다 주체적으로 이행하게 하는 촉진제 역할을 한다.

반장, 주임이 되기 위해선 뭐가 필요한 거 같아요?(연구자)

그냥 우선 자기 일, 그것에 대한 일을 잘 알아야겠죠. 다 알아야겠죠(이진수).

다 알려면 어떻게 해야 되죠?(연구자)

어떻게 설명할 수 있을까.. 그냥 성실하고 그냥 성실하게 일하고, 그게 경험이 지나다 보면 잘 알게 될 거 같아요. 계속 하다보면 똑 같은 일 하게 되면 아무리 머리가 나쁜 사람들도 그 일에 대해서는 경험이 많으면 최고가 될 수 있다고 생각하거든요.. 그런 거 같아요.. 그냥 경험이 최고 인 거 같아요. 그 일에 대해서는.. 경험, 경험이 많으면 잘 할 수 있을 거 같아요(이진수).

이진수는 습숙을 위해 필요한 것은 무엇보다 경험이라고 하였다. 경험을 쌓으면 반장, 직장도 될 수 있고, 경험을 통해 최고가 될 수 있다고 생각한다. 그는 경험을 통해 자신이 발견한 지식을 다른 사람에게 나누어주는 기쁨도 배웠다.

근로자의 경험에 의한 습숙에서 표면적으로 드러나는 직무기술의 학습 여부만이 중요한 것이 아니라, 그 습숙을 낳는 경험의 맥락과 구조로부터 배우는 심층적 학습(Learning II)도 중요하다(Bateson, 1972 참조). 권위적인 조직에 신입자로 들어간 장세환은 소극적으로 명령에 따라 움직이고 감시받는다느 느낌을 갖고 조심스럽게 주어진 일을 수행하는 것을 배웠다. 회사의 리더십이 미치지 못하는 비공식 조직이 발달한 회사에 근무하는 김정호는 폭언이 난무하는 작업장에서 어떻게 살아남을 수 있는지를 배웠다. 그리고 자율적인 분위기를 유지하며 회사 전체 기술을 알고 공유하는 사원들의 참여가 촉진되는 회사에 근무하는 이진수는 관리자가 없는 상황에서도 일반 사원들이 스스로 작업을 조직해 나갈 수 있다는 것을 배웠다.

4) 자기만의 배움

이진수의 경우 자기도 모르는 사이에 자기만의 노하우를 갖게 된 것에 중요한 의미를 두었다. 앞에서 소개한 바와 같이 이진수는 자기가 발견한 노하우를 다른 사람과 공유하고 그것이 효과가 있는 방식이라고 인정받을 때 희열을 느낀다고 말하였다.

어떻게 말하면 많이 배웠다고 (상기하며..) 할 수 도 있고...(음..) 자기도 모르게 어떤 자기만의 노하우가 생겼으니까(이진수).

누구로부터 명시적으로 배우지 않았음에도 그 동안의 경험을 바탕으로 해 보지 않았던 다른 업무를 할 수 있는 숙련을 경험한 이진수는 지금까지 쌓았던 숙련을 향후 다른 관련된 분야로 확장할 수 있을 것 같고, 더 잘 할 수 있을 거라고 말한다. 그의 습숙의 의미는 자신감이다.

김정호는 자신이 배운 기능은 허무하다고 여기지만, 2년 동안 근무 하면서 깨우친 것이 있다. 그것은 일에 대한 경험과 조직에 대한 경험이다. 그 경험들을 바탕으로 조

직 내에서 자신의 욕구를 충족시킬 수 있는 방법을 터득하였으며, 이를 통해 그 동안의 경험으로 향후 직장을 선택할 수 있는 범위가 넓어졌음을 인식한다. 장세환은 기업 특수적 인적자본, 즉 범용성이 없는 기술의 한계를 알고 현 직장에서의 숙련 형성보다 다른 대안을 찾아야 한다는 자각을 하고 있다.

다. 습속에 장애가 되는 심리적, 물리적 환경

앞에서 습속과 관련하여 회사가 신입자에게 제공하는 안내와 교육, 질책이나 자발적 공유 및 경험을 통한 지식의 습득 등에 대해 논의하였다. 현장에서 제보자들이 겪은 경험에는 앞에서 제시한 것들 외에 습속에 긍정적 혹은 부정적 영향을 미치는 근무조건이나 심리적 물리적 환경 요소들이 있다. 그것은 신입자의 습속에서 자신을 보호하려는 숙련자의 경계의식, 자기개발을 위한 여유시간의 결핍, 제한된 습속유인 효과를 가지고 있는 임금과 승진제도이다.

1) 신입자의 습속에 대한 숙련자의 경계의식

신입자의 습속에 대한 경계의식은 습속이 곧 근로자 자신의 경쟁력이라는 것을 전제로 한다. 기업조직에서 근로자 상호간 경쟁의식은 근로자 스스로 경쟁우위를 확보하고자 하는 의식이며, 습속이 이뤄지는 현장 업무를 수행함에 있어 가르치는 사람과 배우는 신입자 간 상호 관계에서 암묵적으로 존재한다.

형들이 가르칠 때는 정석대로 가르쳐줘요. 그러니까 자기 노하우들은 웬간한 건 빼고.. 다 정석대로.. 그래 기지구, 자기 것은 스스로 가르쳐 주진 못 하죠. 자기 스스로 터득하도록 해요(김정호).

자기 노하우는 빼고 정석대로 가르친다는 것은 매뉴얼이나 표준작업지시서에 나와 있는 대로 가르쳐주고 자신이 터득한 암묵지는 가르쳐주지 않는다는 것을 의미한다.

왜 안 가르쳐 줘요?

자기의 이기주의라고 해야 되나? 사람이(즉, 신입자가) 나보다 더 뛰어나면은 '이 놈은 나보다 더 클 놈이다.. 그래서 내가 이 놈을 경계해야 한다.' 그래서 안 가르쳐 주는 거예요(김정호).

검사 파트에 있는 이진수에게는 선임자들이 크게 감추는 것 없이 알려주는 편이다. 그래도 각자가 지니고 있는 특별한 노하우는 가르쳐주지 않는다.

그러니까 모르는 부분에 대해서는 잘 알려주거든요. 자기 아는 데까지 알려줘요. 그런데 이게 기술 [....] (잠시 생각하다가) 전문기술... 잘 모르겠는데 그냥 며칠. 아니 한 몇 달 배우면 금방 하는 거니까.. [....] 검사, 그런 것은 숙련도 있게 하려면 몇 달 정도 배우면 되니까. 문제가 되지 않는데, 그냥 다 일을 알려 주는 거 같아요. 특별한 그렇게 특별한 노하우 같은 건 빼고. '자기가 갖고 있어야 되겠다. 남들에게 안 가르쳐 줘야겠다..' 이런 것 빼고는 다 알려 주세요(이진수).

동료가 될 신입자에게 기술을 가르쳐주는 과정에서 선임자 혹은 숙련자들은 표면적으로 기술을 잘 가르쳐 주는 모습을 보인다. 그러나 배우는 사람들은 그가 자기 자신만의 노하우는 공개하지 않는다고 생각한다. 업무가 진행됨에 따라 경쟁의 대상이 될 수도 있기 때문에 경쟁의식을 갖고 견제하는 행동이 암묵적으로 존재하는 것이다.

2) 자기 개발을 위한 여유시간의 결핍

신입근로자는 보다 나은 미래를 위하여 자신의 능력을 개발하고 숙련의 수준을 높

여야 한다. 다른 말로 숙련의 넓이와 깊이를 더해야 한다. 이를 위해서는 현장에서 선임자의 지도와 경험을 쌓는 것도 필요하지만 계속교육이나 능력개발 프로그램에 참여하는 등 추가적인 자기 개발도 필요하다. 자기개발을 위해서는 자신의 능력개발을 위한 의지도 중요하지만 능력개발을 위한 시간과 공간이 허락되어야 한다. 제보자들은 자기개발에 대하여 어떻게 생각하고 있는지, 자기개발을 위한 환경은 어떤지 등을 질문하였다. 먼저 이진수는 자기가 더 클 수 있는 그런 공부를 하고 싶지만 회사 여건상 곤란하다고 하였다.

보통 잔업하면 8시에 끝나고, 학원을 다니기 좀 애매하잖아요. 학원을 다니기 애매하구, 혼자 공부하면 또 힘들구. 그런 것이 좀 문제가 있는 것 같아요. 학원을 다녀야 되는데, 보통 자격증 (관련) 학원은 금방 달는단 말이에요. 회사에서도 공부하기는 힘들어요. 힘들다기 보다는 일을 이렇게 못하니까. 핑계일지 모르겠어요.. 힘든 거 같아요. 회사에 대한 게 아니고, 내가 더 클 수 있게 그런 걸 하려고 하는 데 그게 안 되니까.. 관련 분야에 대해서 더 많이 알고 싶은., 관련 분야가 아닌.. 똑같은 전자분야인데도, 거기에서 쓰는 게 있고 안 쓰는 게 있잖아요. 그런 게 아닌 다른 분야에서 더 공부를 하고 싶어요.. [...] (잠시 침묵..)(이진수)

현실적으로 회사 퇴근 시간이 20시인데 그 시간에 어떤 자격증을 취득하기 위한 과정을 개설하는 기술관련 학원에 간다는 것은 불가능하다는 얘기다. 그렇다고 혼자 공부하기에는 힘이 든다. 회사 내에서 공부한다는 것은 더욱 힘들다. 일을 배우기도 바쁘기 때문이다. 즉, 이진수의 경우에는 자기개발을 위해 공부하고 싶은 의지는 있으나 환경이 전혀 허용되지 않는다. 기계를 다루는 장세환의 경우도 자기개발 기회를 찾는 것이 어렵다는 것은 이진수와 크게 다르지 않다.

음, 월급이 적으면 그 생활을 벗어나고 싶잖아요. 좋은 점이 있는 거 같아요. 월급이 적으면, 월급이 넉넉할 때는 그냥 가~만히 있는데.. 월급이 적으면 자기를 좀 향상 시키고 싶고, 딴 데도 찾아보잖아요.. 내가 여기 있으면 안 되겠다. 자기한테 막 경고를 주고., 자기가 능력을 향상 할 기회를 찾게 만드는 거 같아요(장세환).

장세환은 자기개발의 동기는 지금 다니고 있는 회사의 급여가 너무 적기 때문에 다른 곳을 찾아보기 위한 것이다. 월급이 적다는 것이 가지고 있는 좋은 점이란 바로 안주하지 말고 자기를 향상시키도록 자극하는 것이라고 한다. '여기 있으면 안 되겠다'라고 스스로 자기에 막 경고를 주는 것이다. 그가 자기개발을 통해 기르고 싶은 능력은 현재 하고 있는 일과의 관련정보보다는 다른 회사에 가서 대접받을 수 있는 능력이다.

에 그러니까 내가 이렇게 하면, 내가 딴 회사에서 제가 더 대접받겠구나.. 그런 쪽.. 그러니까 뭘 배운다 하면 그 때 한 번 찾아보고, 뭘 배우나 보고 나하고 시간이 맞나 안 맞나.. 시간이 맞으면 가구.. 그런 식이죠. [...] 자기가 찾아서 하는 거.. 자기가 하나라도 더 배우려고 뛰어야죠.. 계속 여기 그런 회사에 있을 필요 없잖아요.. 하나라도 더 배워야겠다.. 뭐, 그런.. 그런 입장에서 좋은 거 같아요(장세환).

그가 이렇게 밖으로 나가고 싶은 이유는 현재 하는 일 자체가 자기개발의 여유를 주지 않는 것과는 관련된다. 현장에서 하는 일이라도 스스로 무엇을 하고 있는지 알고 성찰하며 수행했으면 좋겠는데 작업리듬에 따라가다 보면 그것조차 허용되지 않는다.

그레 가구 자기능력개발 같은 거...(생각해요) 그러니까.. 기계를 많이 늘리면 늘릴수록 시간이 없어지잖아요.. 배울 수 있는 시간이 없어지는 거고.... 뭐 자기 능력 향상 시키려면 기계 많은 쪽 나쁘죠.. 기계 한 대 하고 나머지 시간에 체크하고.. 뭐 조건 같은 거 있죠? 그러니까 뭐, 뭐. 어느 심도 예를 들어

심도 얼마만큼 내려가고, 컷트 그건 얼마큼 해야 되고.. 이 정도 계산 할 시간 없죠. 기계 돌리기 바쁜데 그거까지 어떻게 다해요(장세환).

한 사람이 기계 한 대를 감시하는 것이 아니라 여러 대를 감시하는 작업조직에서는 절삭 깊이, 절삭 속도, 공구 등 가공조건을 따져보고, 과연 잘되고 있는지, 그것을 어떻게 개선할 수 있을지 등을 돌아볼 시간이 없다는 것이다. '기계 돌리기 바쁜데, 그것까지 어떻게 다해요'. 시간이 간다고 해도 자신이 하는 일을 깊이 알지 못하고 기계의 일부처럼 일해야 하니까, 숙련의 깊이가 심화될 수 없다는 것을 그는 안다. 그래서 보다 급여도 높고 자기개발이 가능한 회사로 옮길 수 있는 길을 찾는다. 그것을 회사가 도와줄 리는 만무하다. 자신의 의지로 능력개발의 목표를 실현하기 위한 방안을 자발적으로 강구하지 않으면 안 된다. 실령 회사에 도움이 되는 능력을 개발하겠다고 하더라도 그렇게 할 시간이 너무나 부족한 현실 때문에 자기개발에 대한 욕구를 실현하지 못하는 경우가 많다. 근로자의 습속에 대한 중소기업들의 관심이 부족한 것을 알 수 있는 진술이다. 임세영, 최현숙(2008)이 구안한 맞춤형 수료근로자 경력개발모형에는 협약근로기간의 종료될 무렵, 즉 입직 후 초기 2년이 경과하면 산업기사 자격증을 취득할 수 있을 것으로 상정하였는데 제보자들에 의하면 이것은 현실적으로 성취하기 어려운 목표 설정임을 알 수 있다.

3) 제한된 습속유인 효과를 갖고 있는 임금과 승진

승진은 권한과 책임의 확대를 의미하며, 임금은 현재의 숙련수준과 직무에 대한 보상이다. 각 기업마다 승진의 방법과 임금의 수준은 다를 수 있지만 승진이 권한과 책임의 확대를 뜻하며 승진에 따른 변화된 역할은 이전 보다 높은 수준의 숙련을 요구한다. 일정 습속 수준에 이르러야 승진을 할 수 있으므로 승진 가능성은 비교적 장기적인 차원에서 근로자에게 구체적인 숙련 목표 수준을 제시하며 습속을 이끌 것이라고 생각하여 승진에 대해 질문하였다.

사원에서 반장 올라 갈 수 있어요?(연구자)

아이, 그것은 보통 경력으로 올라가는 것 같아요. 보통 특례병들은 군인에 직업을 갖고 있다 보니까. 그게 쫘.. 반장을 달 수 없어요. 나중.. 일반(군필 현장사원) 이게 되면.. 몇 년 되면은.. 올라가는 거죠 (이진수).

반장이 갖고 있는 기술과 이진수씨가 갖고 있는 기술이나 직무에 차이가 많아요?(연구자)

네. 있죠.. 반장은 저희들 보다 더 많이 뛰고, 더 일 해야 되고 그만큼 직급이 있으니까. 더 많이 알아야 하고, 이것저것 알아봐야 하고 바빠요. 반장은, 제가 봤을 때 반장 그 위까지 바쁜 거 같아요(이진수).

그러나 공고를 졸업하고 중소기업체에 입사한 신입 근로자 김정호에게 승진 혹은 임금 상승은 매우 제한된 유인효과를 가지고 있었다.

회사 형들하고 조장님 말을 딱 말하면요, 특례 끝나면 조장을 시켜 준대요. (연구자: 이야 좋겠다~!) 그런데 저는 별로 조장 같은 거는 되고 싶은 생각이 없어요. 조장을 달아 봤자, 병역 특례 끝나면 24살인데, 그 때 조장하면 뭐해요. 내가 그만큼 노력을 했는데도 60 [기본급을 의미함] 에서 계속 멈춰 있으면 그 회사에서는 더 이상 있기 싫어요..(음) 자기가 월급 받는 것만큼만 해주죠.. (음..) [...] 지금 우리 사회에서는 돈이 받쳐 줘야 일을 제대로 하는 거 같아요.(김정호).

그가 승진을 매력적인 것으로 생각하지 않는 이유는 승진한다고 해도 지금 있는 회사에서 받을 수 있는 임금은 너무 적다는 것이다. 임금이 적으면 그 만큼 적게 일하

러는 것이 사람의 본성이 아니냐고 그는 되물었다.

장세환은 자신이 숙련자가 되었다고 회사가 더 잘 대우해준다면 끝까지 회사에 남을 생각도 한다. 그러나 선임자들에게 회사가 대우하는 것을 보고는 장기근속의 생각을 접었다.

(이전 생략) 제 생각으론 그러니까, 회사가 제가 배워서 (일을 잘하면) 그 이후에 대우를 잘 해 준다 (그러면) 끝까지 매달리죠. [그런데] 앞에서 저희 전 세대(즉, 선배들에게) 회사에서 해주는 거 보니까, 별로 해 보고 싶은 마음이 없더라고요. 저희 종업원 중에 창립 멤버가 있거든요. 창립멤버가 있는데.. 여기에 있는 사람들이 월급이 적다고 폼 올려달라고 했는데 안 올려주고 그 사람들이 나갔어요. 제가 한 십년, 혹은 십몇 년 동안 한 회사에 있었는데. 그 회사가 그걸 안 들어 주고 그냥[.....] (생략) 십년차가 150, 월당 150인데.. 제 생각은 빨리 계약기간 마치고 특례 되면 특례 받고 그렇게 제 살길 찾아가는 게 나올 거 같아요(장세환).

승진에 의해 변화된 역할에 대한 보상 수준이 근로자가 받아들이지 못하는 수준이라면, 기업은 승진과 임금 상승에 대한 기대로 습속을 이끌어 낼 수 없어 보인다. 심지어 근로자에게 더 이상의 습속은 무의미하게 될 수도 있으며, 이러한 인식이 구성원들 사이에 공유되거나 공통된 경험이 된다면 중소기업에서의 습속문화 형성은 어려울 것이다.

4) 단순기술과 기업특수기술의 한계

제보자는 모두 숙련이란 용어 보다 배움이란 단어를 즐겨 썼다. 그들에게 있어 배움은 습속, 구체적으로 보다 넓은 숙련을 위한 과정이다. 그렇게 함으로써만 기능 인력으로서의 시장가치를 높일 수 있다는 것을 그들은 안다. 그들은 습속이 경쟁력이며, 스스로 노력해야 한다는 개인의 기본가정과 함께 배움을 통해 숙련이 형성되면 직업 선택의 범위는 넓어진다고 생각한다. 그러나 그들이 중소기업에서 근무하면서 배운 기술에 대해 높이 평가하지 않는다.

김정호는 현재 하고 있는 일을 더 잘할 수 있게 되는 것에 큰 의미를 두지 않았다. 그 일은 너무 단순해서 자신이 회사를 그만두면 얼마든지 다른 사람으로 대체될 수 있는 일이라고 본다.

일을 하면서 배우는 거는요 거의 없어요. 제가 봤을 때에는 어차피 이 일을 배워도 어차피 제가 만약에 나가더라도. 딴 사람이 메꿀 수 있잖아요. 딱 다 배우고 나면요? 어차피 딴 사람도 다 할 수 있는 걸 내가 배우니까. 허무하죠. 어차피 내가 나가도 내가 필요한 존재였나 이런 생각으로 허무하죠(김정호).

이 회사에 내가 정말 필요한 존재 이었나 라는 생각도 들것 같고 다른 사람도 다 할 수 있는 일을 배운다는 것이 허무하다. 장세환도 회사에서 배운 회사 특수 기술은 다른 회사에 가면 쓸모가 없기 때문에 숙련 의욕이 없다고 하였다.

이게 희소성이라고 해야 되나.. 그러니까 딴 업체에서는 잘 안하는 거잖아요. 그걸 배웠는데.. 딴 데 취업이 잘 안되죠.. 그 기계 없는데.. 그 기술을 배웠으면.. 저희 같은 회사에선 그 기술 배웠으면. 저희 회사에서만 써야 되는..[.....] 음.. 알려주면 배우는 거고 안 알려 주면 마는 거구. 그렇죠 뭐 필요한 건 배우고, 그 다음 사람들한테서 내 세울 수 있을 정도 그런 정도만 배우면 된다고 생각해요(장세환).

김정호와 같이 단순 노무여서 숙련의 깊이가 없는 직무의 경우 습속의욕이 낮으며, 장세환과 같이 기업 특수 기술로서 다른 회사에 가면 전혀 사용할 기회가 없는 기술도 습속 의욕에 부정적으로 작용한다.

라. 습속경험 면담에서 추출된 주제 및 소주제 요약

연구자는 중소 제조업체에 취업한지 2년 가까이 된 산학연계 맞춤형 인력양성과정 수료근로자 3 명을 인터뷰하여 그들의 언어에 나타난 습속경험을 분석하였다. 결과적으로 추출된 주제는 신입자를 위한 안내와 교육, 습속을 이끌어가는 상호작용과 자기성찰, 습속에 장애가 되는 심리적·물리적 환경 등이다(<표 4> 참조).

<표 4> 습속경험 면담에서 추출된 주제 및 소주제

주제	소주제	의미
신입자를 위한 안내와 교육	신입직무교육	제도와 현실의 차이, 생략되기도 함.
	맞보이기	단기 직무순환을 통한 전체직무파악
	사수지정	인적연결고리
	매뉴얼과 직무기준	필요한 정보소스지만 불완전함.
습속을 이끌어가는 상호작용과 자기성찰	구조화되어 있는 질책	상급자에서 하급자로 내려오면서 점차 강도가 높아짐. 선임자중 꾸중을 들으며 기술을 배운 사람은 그 꾸중까지 물려주려는 의식이 있음.
	구성원간 유대	수직적 위계질서보다 수평적 유대가 강조되는 조직에서는 쉽게 기술을 서로 공유함.
	경험의 누적과 성찰을 통한 깊은 학습	자신의 경험을 돌아보아 깊은 것을 학습함: 소극적으로 적용하기, 폭력적 조직에서 살아남기, 발견한 기술을 함께 공유하고 성장하기, 자기만의 노하우를 쌓는 기쁨 등
습속에 장애가 되는 심리적·물리적 환경	신입자의 습속에 대한 숙련자의 경계의식	신입자가 자신보다 기술수준이 높아지는 것을 경계. 자기만의 암묵적 지식은 가르쳐주지 않음.
	장시간 근로와 여유시간 결핍	장시간 근로로 자기개발과 학습을 위한 여유시간이 없음
	저임금	장기근속자의 임금도 너무 낮아 임금의 습속유인효과가 없음.
	단순기술, 회사특유 기술	단순하거나 회사 특유의 기술에 대한 낮은 습속의욕

V. 결론 및 논의

1. 결론

앞에서 논의한 바와 같이 산학연계 맞춤형 인력양성과정 수료근로자들이 입직 후 초기 2년간에 경험하는 습속경험을 면담 조사한 것을 분석하여 유목화하고 주제별로 구분한 결과 첫째, 습속과 관련된 유의미한 경험은 회사가 제공하는 신입자를 위한 안내와 교육, 둘째, 습속을 이끌어가는 상호작용과 성찰, 셋째, 습속과 관련된 심리적, 물리적 환경 등으로 범주화되었다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 신입자를 위해 회사가 제공하는 안내와 교육은 신입사원직무교육, 단기직무순환을 통해 전체 직무를 파악하게 하는 '맛보이기', 인적 연결고리가 되는 사수의 지정, 매뉴얼과 직무기준 등이 있었다. 이들은 대체로 제도화되어 있었으나 그것의 실천은 철저하지 못하였고 우선순위에 있어 다른 실무에 미치지 못하였다.

둘째, 실제로 신입자의 습속을 이끌어가는 것은 숙련자와의 상호작용과 동료간 유대 및 자기 성찰인데 이 과정에서 가장 두드러지게 나타나는 것이 상급자와 하급자, 특히 신입근로자 사이에 구조화되어 있는 질책, 기술의 공유가 쉽게 이루어지는 동료간의 수평적 유대관계, 자신의 경험을 돌아보는 것을 통해 획득하는 개인적인 학습 등이었다. 개인적인 학습으로서 제보자들에게서 관찰된 것은 소극적으로 적용하기, 가혹한 조직풍토에서 참고 견디며 살아남기, 기술을 서로 공유하고 성장하기, 자기만의 노하우 쌓아가기 등이었다. 구조화된 질책은 선행연구(최홍영, 2003)에서 지적한 '인고의 터널'의 한 단면을 이해할 수 있게 해주었다.

셋째, 기타 습속에 영향을 미치는 심리적, 물리적 요인으로서 신입자의 습속에 대한 숙련자의 경계의식, 장시간 근로로 인한 학습을 위한 여유시간의 결핍, 저임금, 습속의욕을 느끼지 못하게 하는 단순기술 및 회사특유기술 등이 지적되었다.

요컨대, 산학연계 맞춤형 교육을 이수한 수료 근로자들이 입직 후 당면하는 직장적응 과업중 본인에게 부과되는 실무를 배우는 것, 즉 습속은 매우 중요한 과업이었다. 따라서 맞춤형 인력양성과정에서도 해당 기업에 가서 해당직무를 어떻게 배우고 익힐 것인지를 현장상황에 적합하게 준비하도록 하는 것은 매우 중요한 것으로 사료된다.

2. 논의

이 연구는 수료근로자의 경력발달을 단계별로 관찰하고 기록하는 작업의 한 덩어리로서 협약근로단계에서의 습속경험을 기술한 것이다. 연구자는 선행연구에서 협약근로단계 즉, 졸업 후 2년간의 근무는 수료근로자를 의존적 근로자에서 스스로 일할 수 있는 독립적 근로자가 될 것으로 상정했다. 제보자 3명이 구술한 내용은 대체로 공업계 교사라면 누구나 고개를 끄덕이는 내용이다. 본 연구는 알려져 있고, 쉽게 공감하는 수료근로자의 습속경험을 글로 기록하고 정리하는데 의미를 둔다. 끝으로 결론에서 제시한 각 주제에 대해 간략히 논의하고자 한다.

첫째 주제는 신입자를 위한 안내와 교육이다.

직무순환을 통해 회사전체직무를 파악하게 하는 ‘맛보이기’, 인적연결고리를 만들어 주는 사수지정해주기, 직무수행에 필요한 정보를 정리해 놓은 매뉴얼과 직무기준, 신입자를 위한 직무교육 등이 추진되고 있었다. ‘맛보이기’나 ‘신입자를 위한 직무교육’은 입직 후 단기간에 방향감각을 주기 위해 제공되는 활동으로 신입자에게 회사 전체를 파악하기에 매우 중요한 기회다. 그러나 의례적이고 형식적으로 추진될 가능성이 있고 기업형편에 따라 생략될 수도 있다. 제보자들의 경험에 의하면 맛보이기는 대체로 잘 시행되었으나, 신입자 직무교육은 모든 기업에 시행되는 것이 아니었다. 신규입직인력이 적은 경우 회사 차원의 체계적 지원은 없으며, 필요에 따라 선임자가 자신의 경험을 바탕으로 그때그때마다 신입자를 지도한다. 지속적인 습속과정의 길잡이가 되는 사수-조수 관계는 지도적 숙련자와의 연결고리이며, 습속 안내제도로써 매우 중요하다. 사수가 되기 위한 교육이나 자격조건이 없기 때문에 우호적이고 친절한 사수를 만나는 것과 그렇지 않은 것 사이에는 큰 차이가 날 수 있다. 제보자들의 사수는 다른 선배 동료들보다 대체로 우호적이었다.

매뉴얼과 직무기준은 직무수행 시 필요할 때마다 참고할 수 있는 정보를 제공해주기 때문에 습속을 위해 매우 중요한 길잡이가 될 수 있다. 그러나 회사에 매뉴얼이 없는 경우도 있었다. 이 점은 매뉴얼이 없는 중소기업이 적지 않을 것임을 시사하고 학교에서의 맞춤과정이 이런 점을 보완하는 교육이어야 함으로 귀결된다.

둘째 주제는 습속을 이끌어가는 상호작용과 자기성찰이다.

이는 구조화 되어 있는 질책, 신입자의 습속에 대한 숙련자의 경계의식, 구성원간의 유대를 바탕으로 이루어지는 기술공유, 경험의 누적과 성찰을 통한 깊은 학습 등이 있다. 제보자의 경험에 따르면 어떤 작업상 오류나 실수로 위로부터 내려오는 질책은 상급자에서 하급자로 내려오면서 점차 강도가 높아진다고 한다. 한 제보자에 따르면 선임자중 야단을 맞으며 기술을 배운 사람은 그 야단맞은 것까지 미숙련 신입자에게 돌려주는 가학적 행동을 보인다. 그리고 선임 숙련자들 중에는 신입자가 자신보다 기술수준이 높아지지 않을까 경계하며 자신이 터득한 암묵지를 가르쳐주지 않는다. 구조화된 질책, 가학적 질책은 숙련을 향해 나아가는 길에 필히 통과해야 하는 ‘극기의 터널’(최홍영, 2003)을 구성하는 중요 요소인 것으로 생각된다. 심리적으로 강인하지 못한 신입자들은 가혹한 질책 앞에서 좌절하고 직장을 떠나기 쉽다. 그러나 근로자간 수평적 유대가 잘 발달한 조직에서는 쉽게 자신의 기술을 개방하고 공유하는 사례도 있었다. 제보자들은 시간이 지남에 따라 조직에 적응하고 경험을 쌓아가면서 소극적으로 적응하기, 가혹한 조건에서 살아남기, 자기가 발견한 지식을 공유하고 함께 성장하기 등과 같은 심층적 학습경험에 대해 언급하였다. 신입자의 숙련에 관여하는 인적 상호작용의 유형으로 질책이나 선임자의 경계의식과 같은 부정적 요인과 상호 유대관계를 기반으로 하는 개방적 지식공유의 관계가 서로 교차하고 있었다.

셋째 주제는 습속을 장애가 되는 심리적, 물리적 환경이다.

여러 가지 근무조건 가운데 근무시간과 임금은 모든 근로자에게 중요하다. 제보자들은 잔업과 특근 등 장시간 근로를 하고 있었다. 저녁 8시가 넘어야 끝나는 일과는 그들에게 보다 높은 수준의 기술이나 지식을 습득할 수 있는 체력적, 시간적 여유를 주지 않았다. 협약근로단계가 끝나는 2년이면 산업기사 자격 취득이 가능할 것으로 가정했던 연구자의 모형은 수정되어야 한다.

임금은 습숙의욕에 긍정적으로 작용할 것이다. 3명 중 1명은 상대적으로 높은 임금을, 다른 2명은 최저임금을 받고 있으며 시간이 지나도 병역특례를 받는 동안은 최저 임금을 받을 것으로 추측된다. 임금이 낮은 기업에서는 수료근로자 뿐 아니라 타 근로자들도 임금이 낮아 숙련 동기가 유발되지 않았다. 특히 동료 장기 근속자들이 받는 임금 수준을 파악한 수료근로자는 지속적으로 그 일을 배우고 회사에 근속하고 싶은 의욕을 갖지 못했다. 중소기업의 인력 부족에 낮은 임금이 원인이 됨을 확인할 수 있었다.

기술의 특성이 습숙의욕을 좌우하였다. 라인 작업에서 조립을 주로 하지만 다른 근로자들이 조립한 부품까지 검사하는 직무를 맡은 제보자는 검사 장비를 다루는데 자기만의 노하우를 쌓아 가는데 보람을 느끼고 있었다. 그러나 사전교육 없이 쉽게 수행할 수 있는 단순한 일이나 다른 근로자로 쉽게 대체 가능한 직무에 종사하는 제보자는 더 숙련할 가치를 느끼지 못했다. 또한 해당 기업에서만 사용되는 특수기술에 종사하는 제보자도 특별히 더 배우고 의욕을 가지지 못했다. 수료근로자가 5년간 협약기업에 근속하기를 바라는 '산학연계(기업·공고) 맞춤형 인력양성 프로그램'의 취지에서 볼 때 우수 협약기업 발굴은 습숙의 전제조건이 된다.

전문계 고등학교 교육을 산업계의 요구와 긴밀하게 연계시켜 직업기술교육의 효과성과 효율성을 높이고자 하는 시도는 다양한 형태로 이루어지고 있다. 산학연계 맞춤형 인력양성도 그러한 노력의 일환으로 볼 수 있다. 이를 위한 가장 중요한 작업이 직무분석에 의한 프로그램 개발이라고 할 수 있다. 이 연구에서 다룬 사례수가 제한적이어서 일반화에는 한계가 있으나 이 연구는 맞춤형 인력양성을 위한 프로그램 개발시 해당 기업에서 이루어지고 있는 습숙의 제도와 관행의 고려를 검토하여야 함을 시사하고 있다. 또한 전문계 졸업 후 취업한 사람의 입직 초기의 습숙과정에 대한 이론적 토대를 구축하기 위해서는 보다 광범한 제보자를 대상으로 일반 정규과정 이수 후 취업한 근로자들이 초기 입직단계에서 겪게 되는 습숙경험을 연구하고 맞춤형 수료자의 그것과 비교하는 등의 추수연구가 요구된다.

참 고 문 헌

- 김장호(1998). 숙련형성과 생산방식 : 한국, 일본, 미국의 비교연구. 노동경제논집, 21(1), 한국노동경제학회.
- 김종한(1993). 한국 생산직노동자의 숙련형성 유형 연구. 경북대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김종한(1996). 한국 생산직 노동자의 숙련형성 내부화 정도. 사회경제평론, 9, 한국사회경제학회.
- 김홍국(2000). 경력개발의 이론과 실제. 서울: 다산출판사.
- 남기곤(1994). 독점부분과 비독점부분간 숙련수준의 차이에 관한 연구. 노동경제논집, 17(1), 한국노동경제학회.
- 박경곤(2001). 호텔조리사의 숙련형성과정에 관한 연구. -조리전공 졸업생을 중심으로. 외식경영연구, 4(2), 한국의식경영학회.
- 박경곤(2005). 조리숙련형성 교육프로그램 개발 :고등교육기관을 중심으로. 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 박기성(1994). 숙련 인력의 형성과 활용. 한국노동연구원.
- 박기성(1993). 기업 내의 관행이 숙련형성에 미치는 효과. 경제학연구, 41(1), 한국경제학회.
- 윤석천(1997). 한국 제조업부문의 숙련형성과 노동이동. 성균관대학교 대학원 박사 학위 논문.
- 이병욱, 류병구(2008). 기업·공공연계 맞춤형 인력양성 프로그램운영 실태 분석 - 참여공고 및 중소기업을 중심으로. 대한공업교육학회지, 33(2), 72-96
- 이용숙, 김영천 편(1998), 교육에서의 질적 연구, 방법과 적용, 서울 : 교육과학사.
- 이지연, 고혜원, 정운경(2007). 제조업분야 전문기능보유자의 경력경로분석 및 경력개발모델 개발. 서울: 한국직업능력개발원
- 이지혜(2000). 성인학습자의 성장과정연구: 미용인의 직업발달을 중심으로. 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 임세영, 최현숙(2008). 기업·공공연계 맞춤형 인력양성 프로그램 수료자의 근로여건과 경력설계 실태. 대한공업교육학회지, 33(2), 44-71.
- 중소기업청(2006). 기업·공공 연계 맞춤형 인력양성사업 관계규정집. 중소기업청.2006.10
- 최규영(2008). 중소기업 현장 기능공의 입직 초기 숙련형성문화에 관한 문화기술적 연구. 한국기술교육대학교 인력개발대학원. 석사학위 논문.
- 최홍영(2003). 기계설계 기술자의 학습경험에 관한 현상학적 연구. 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- Bateson, G.(1972). *Steps to an Ecology of Mind*. San Francisco: Chandler Publishing Co.
- Dalton, G. W, Thompson, P. H. & Price, R. L.(1977). *The four stages of professional career : A new look at preformance by professioal Organization Dynamics*. New york : American Management Association, Summer
- Merriam, S. B., (1997). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*, San Fransisco : Jossey-Bass ; Rev Sub edition
- Janice M . Morse, Peggy Anne Field (1995). *Qualitative Research Methods for Health Professionals* Chapman & Hall; 질적간호연구방법. 신경림 역) 1997, 이화여자대학교 출판부.

- Jennifer Mason. (1996). *질적연구방법론*. 김두섭 역) 1999, 나남 출판.
- Schein, E. H (1978), *Career Dynamics : Matching Individual and organizational Needs*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Walcott, H. F. (2008), *Writing Up Qualitative Research*, Thousand Oaks : Sage Publications, 3rd edition.

<Abstract>

**Skill-up experiences of ex-participants of the
customized training program in Technical High
Schools for Small and Medium Business during
first 2 years in Company**

Se-Yung Lim* · Hyun-Sook Choi** · Kyu-Young Choi***

The goal of this paper was to understand the skill-up experiences of ex-participants of the customized training program in Technical High Schools for Small and Medium Business during first 2 years in Company through qualitative interviews with 3 purposefully selected ex-participants. Their core skill-up experience in this period was assumed as the shift from 'dependent worker' to 'independent worker' on the base of literature review. The results of this study were following :

1. The small and medium companies offered a few formal training for newcomers, production-site orientation through short job rotation, linking them with skilled workers and job manuals or job standards.
2. Authentic skill-up experiences were combined with a structured reprimand, peer learning, deep learning through reflection on one's own experiences.
3. There were a few handicap conditions that disturbed their skill-up activities: the skilled worker don't open their skill toward new comer; the ex-participants in company had no time to learn anything meaningful to up-grade their competency.

**Key Words : Customized training program in Technical High Schools for the Small
and Medium Business, Career development, Skill-up experience**

* Correspondence: Korea Univ. of Technology and Education

**HRD Research Institute in Korea Univ. of Technology and Education

***HRD Research Institute in Korea Univ. of Technology and Education